

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Personální činnosti

Human Resources

Student: Pavlína Marešová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph. D.

Ostrava 2008

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Veškeré přílohy mi byly poskytnuty společností Isolit-Bravo, spol. s r. o.

V Ostravě, dne 25. dubna 2008

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu personálního oddělení panu Martinu Šlesingrovi, dále slečně Lucii Pávkové a vedení společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. za vstřícnost a ochotu při konzultacích, a taktéž za poskytnutí potřebných informací a údajů k vypracování analytické části bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1.1. Řízení lidských zdrojů	8
1.2. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů	8
1.2.1. Vnější faktory	8
1.2.2. Vnitřní faktory	9
1.3. Úloha personálního útvaru	10
1.3.1. Analýza pracovních míst.....	10
1.3.2. Personální plánování potřeby zaměstnanců	10
1.3.3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců	12
1.3.4. Hodnocení a motivace zaměstnanců	13
1.3.5. Rozmísťování a ukončení pracovního poměru.....	15
1.3.6. Odměňování zaměstnanců	16
1.3.7. Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců	17
1.3.8. Zaměstnanecké vztahy	19
1.3.9. Péče o zaměstnance.....	20
1.3.10. Počítačový personální informační systém.....	20
2. ANALYTICKÁ ČÁST	22
2.1. Představení společnosti.....	22
2.1.1. Historie společnosti.....	22
2.1.2. Současnost společnosti	23
2.1.3. Organizační struktura společnosti	24
2.2. Analýza stavu zaměstnanců	25
2.2.1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 – 2007	25
2.2.2. Struktura zaměstnanců podle národnosti.....	26
2.2.3. Struktura zaměstnanců podle pohlaví	26
2.2.4. Struktura zaměstnanců podle stupňů řízení	27
2.2.5. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	28
2.2.6. Věková struktura zaměstnanců	28
2.2.7. Vývoj fluktuace ve společnosti v letech 2002 – 2007	29
2.3. Získávání a výběr zaměstnanců	30

2.3.1.	Získávání zaměstnanců	30
2.3.2.	Výběr zaměstnanců	31
2.4.	Vzdělávání a školení zaměstnanců	32
2.5.	Hodnocení a motivace zaměstnanců	33
2.6.	Odměňování zaměstnanců	33
2.7.	Péče o zaměstnance	34
2.8.	Personální informační systém.....	34
3.	NÁVRHOVÁ ČÁST A DOPORUČENÍ.....	36
3.1.	Organizační struktura společnosti	36
3.1.1.	Návrh na rozšíření personálního útvaru	36
3.2.	Získávání a výběr zaměstnanců.....	36
3.2.1.	Návrh na zlepšení přijímacího pohovoru	36
3.2.2.	Úspora nákladů při získávání zaměstnanců.....	37
3.2.3.	Zkvalitnění výběru zaměstnanců.....	38
3.3.	Vzdělávání a školení zaměstnanců.....	39
3.3.1.	Návrh na prověření schopností manažerů v zátěžové situaci ..	39
3.4.	Hodnocení a motivace zaměstnanců	39
3.4.1.	Návrh na rozšíření hodnocení zaměstnanců.....	39
3.5.	Péče o zaměstnance.....	40
3.5.1.	Návrh na odborné poradenství pro zaměstnance	40
3.5.2.	Návrh na vypracování etického kodexu	40
3.5.3.	Doporučení na rozšíření firemní prezentace	41
	ZÁVĚR.....	42
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	45
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	46
	SEZNAM PŘÍLOH.....	47

ÚVOD

Bakalářská práce zpracovaná pro společnost Isolit-Bravo, spol. s r. o. se zabývá personálními činnostmi. Společnost Isolit-Bravo, spol. s r. o. sídlí v Jablonném nad Orlicí, je orientovaná zejména na výrobu domácích elektrospotřebičů, vývoj a výrobu vstřikovacích nástrojů, lisování termoplastů a termosetů, výrobu kovových dílců či výzkum a vývoj v oblasti technických věd. Je jedním z předních výrobců plastových dílů v České republice. Úspěšná strategie společnosti spočívá v trvalém zvyšování produktivity práce, rozsáhlých investicích do nových technologií a v neposlední řadě na investicích do vzdělání spolupracovníků v souladu s cíleným zlepšováním pracovních podmínek.

Mezi spokojené zákazníky patří prestižní nadnárodní společnosti, kterým společnost nabízí vysokou kvalitu, nízké dodací lhůty a příznivé ceny. Nejznámějšími obchodními partnery na zahraničním i tuzemském trhu jsou např. Black&Decker, Hewlett Packard, IKEA, Philips, Siemens VDO, Tupperware nebo Škoda Auto.

Firma zaměstnává v průměru 630 zaměstnanců, její roční obrat se pohybuje přes 1,4 miliardy Kč a export činí 70%. Celá společnost je certifikována podle ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999, ISO/TS 16949:2002 a na trhu vystupuje pod ochrannou známkou BRAVO. Společnost své nové aktivity směřuje především do oblasti automobilového průmyslu.

Společnost mě zaujala kvalitou prováděných činností, vybrala jsem si ji i proto, že sídlí v okolí mého bydliště a v daném regionu není mnoho prosperujících firem, u kterých by se bakalářská práce dala vypracovat. Společnost má taktéž dlouhodobou historii, klade důraz na inovace a kvalitu a jejím hlavním cílem není pouze zisk a krátkodobé působení na trhu.

Lidské zdroje jsou nejcennějším aktivem organizace a významným zdrojem konkurenční výhody, považujeme je za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity, proto by měly být správně využívány. Jsou to právě ony, kdo uvádí do pohybu všechny ostatní zdroje, jak materiální, informační, tak i finanční. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit nejlepší výkonnost organizace, zvýšit její produktivitu a využívat stávajících lidských zdrojů. V dnešní době novinek, inovací

a nových technologií se bez nich neobejdeme. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Mimo jiné významným faktorem motivace zaměstnanců je důvěra vedení firmy v jejich samostatnost a v originální přístup k plnění pracovních úkolů. Filosofie společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. v oblasti lidských zdrojů vychází z potřeby neustálého zlepšování a růstu odborné úrovně spolupracovníků na všech stupních výroby a vývoje.

Bakalářskou práci tvoří pět základních kapitol, seznam zdrojů a odborné literatury, seznam použitých zkratk a přílohy. První kapitola se zabývá úvodem a stručným představením společnosti, druhá kapitola je zaměřena na přiblížení teoretických principů z oblasti personálního řízení. Ve třetí kapitole jsou analyzovány jednotlivé personální činnosti probíhající ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. Cílem této práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení personálních činností ve společnosti. Jednotlivé návrhy jsou přiblíženy ve čtvrté kapitole. Poslední kapitola uzavírá bakalářskou práci, zhodnocuje kvalitu prováděných personálních činností ve společnosti a poukazuje na navržená zlepšení.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i jako kolektivy přispívají k dosažení cílů organizace [1].

Největším zdrojem v organizaci jsou pracovníci, které chápeme jako aktivum, bohatství organizace či lidský kapitál. Lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii, kterou vnášejí do práce a dávají organizaci jedinečný charakter. Můžeme říci, že řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, tím tedy přispívá k celkové ekonomické úspěšnosti podniku.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) [6]. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů tedy je řízení lidí takovým způsobem, který vede k úspěšnému plnění vytyčených cílů a zvýšení výkonnosti organizace.

1.2. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Organizace je ovlivněna prostředím, ve kterém funguje. Toto prostředí je představováno jak vnějšími, tak i vnitřními vlivy.

1.2.1. Vnější faktory

Mezi vnější vlivy, které ovlivňují lidské zdroje můžeme zařadit ekonomické faktory, sociálně demografické změny, odbory, technologické podmínky, vliv státu a mezinárodní podmínky.

Ekonomické faktory

Hlavními makroekonomickými faktory jsou bezpochyby nezaměstnanost a inflace. Nezaměstnaný nemá zaměstnání, ale aktivně si jej hledá. Inflací rozumíme růst cenové hladiny, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny

v přesně vymezeném časovém období. Nastane-li změna hladiny cen, je nutné bezprostředně zareagovat a zvýšit životní náklady do mezd a důchodových programů.

Vliv státu a mezinárodní podmínky

Na řízení lidských zdrojů má vliv vláda, která prostřednictvím zákonů reguluje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Lidských zdrojů se bezprostředně dotýká Zákoník práce (pasáž Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci), Živnostenský zákon, Obchodní zákoník a Zákon o zaměstnanosti.

Po vstupu České republiky do Evropské Unie došlo k mnoha novým příležitostem a ekonomiky jednotlivých zemí se velice prolínají. Nejvíce citelné změny nastávají při pohybech měny, kdy dopad určitým způsobem pocítí výrobci, zaměstnanci i nakupující.

1.2.2. Vnitřní faktory

Splnění cílů organizace ovlivňují i vlivy, které vycházejí zevnitř organizace, a které musí být náležitě sladěny s ostatními potřebami organizace. Vnitřní vlivy tvoří zejména finanční podmínky, podnikatelské strategie, technologie, organizační kultura a etika, styl řízení, efektivnost a další.

Strategie

Strategie organizace je dlouhodobý plán činností směřující k dosažení stanovených cílů a týká se orientace dané organizace. Ovlivňuje využívání všech zdrojů, včetně lidských.

Technologie

Technologii můžeme označit jako komplex metod a postupů, které se používají při výrobě zboží a poskytování služeb [7].

Organizační kultura a etika

Etika je představována souborem mimozákonných doporučení ve věci mravních hodnot lidského jednání, které vychází ze zvyklostí daného společenství lidí a dává návody pro vystupování a chování.

1.3. Úloha personálního útvaru

Personální útvar je specializován na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Obecná úloha personálního útvaru spočívá v dosažení cílů stanovených organizací. Personální činnosti (funkce) jsou zajišťovány odborníky a představují výkonnou část práce personálního útvaru. Tyto činnosti následují za sebou v určité logické posloupnosti:

1. Analýza pracovních míst.
2. Personální plánování potřeby zaměstnanců.
3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců.
4. Hodnocení a motivace zaměstnanců.
5. Rozmísťování a ukončení pracovního poměru.
6. Odměňování zaměstnanců.
7. Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o zaměstnance.
10. Personální informační systém [5].

1.3.1. Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst poskytuje informace potřebné pro vypracování popisu pracovních míst, blíže definuje specifikace pracovních míst a specifikace potřebné pro vzdělávání a výcvik. Z analýzy pracovních míst vychází popis pracovního místa, což je cílem analýzy. Jedná se o základní informace o pracovním místě dle jednotlivých názvů vykonávaných prací, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, celkovém účelu a hlavních odpovědnostech nebo hlavních úkolech či povinnostech [1].

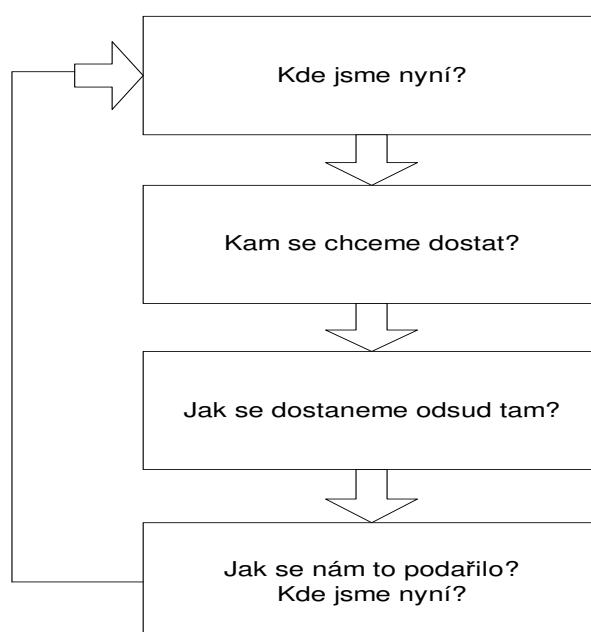
1.3.2. Personální plánování potřeby zaměstnanců

Personální plánování je pravidelné plánování potřeby a personálního rozvoje či vzdělávání pracovníků v organizaci. Náklady na vzdělání bývají vysoké,

ale v budoucnu se dají zhodnotit mnohonásobným ziskem. Plánování lidských zdrojů musí odpovídat na dvě otázky: Kolik lidí?, Jaké lidi?. Potřeba pracovníků se mění podle vnitřních podmínek organizace a změn na trhu práce. Cílem plánování pracovníků je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků.

Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování (obr. 1) přejímá získané informace a využívá je ke stanovení cílů a návrhu alternativních řešení.



Obr. 1 – Plánovací proces – jádro diagnostického přístupu [7].

Kde jsme nyní?

Hodnocení vnějších a vnitřních podmínek organizace a podmínek zaměstnanců.

Kam se chceme dostat?

Stanovení cílů v personální oblasti, v nichž se odráží snaha o efektivnost a zachování podnikové kultury.

Jak se dostaneme odsud tam?

Výběr příslušných činností a vynaložení příslušných zdrojů.

Jak se nám to podařilo? Kde jsme nyní?

Hodnocení výsledků posouzením nových podmínek ve vztahu k původním cílům. Celý proces zde začíná znovu.

1.3.3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců

Jedná se o přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, organizaci testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence aj. Cílem je získat s vynaložením minimálních nákladů takové pracovníky, kteří uspokojí podnikové potřeby. Existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;

2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;

3. Výběr uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. [1]

Nejčastějšími metodami používanými při výběru uchazečů mohou být životopis, podrobnější údaje o kandidátech, posudky či doporučení a v neposlední řadě nepoužívanější pohovor.

Specifikace požadavků kladených na pracovníka může být klasifikována do bodů schopností, vzdělání, odborné přípravy a praxe. Již v roce 1952 tyto požadavky vypracoval Rodger jako sedmibodový model, který se zaměřuje na:

1. Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva;

2. Vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti;

3. Všeobecná inteligence – základní intelektuální schopnosti;

4. Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální, obratnost v používání slov nebo čísel;

5. Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, společenské a umělecké aktivity;

6. Dispozice – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost;

7. Okolnosti – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny [1].

U procesu výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují dvě fáze, a to předběžná a vyhodnocovací fáze.

Při přijímání pracovníků je nutné zpracovat základní dokumenty o pracovníkovi a seznámit jej s úkoly a zařazením na vykonávanou práci.

1.3.4. Hodnocení a motivace zaměstnanců

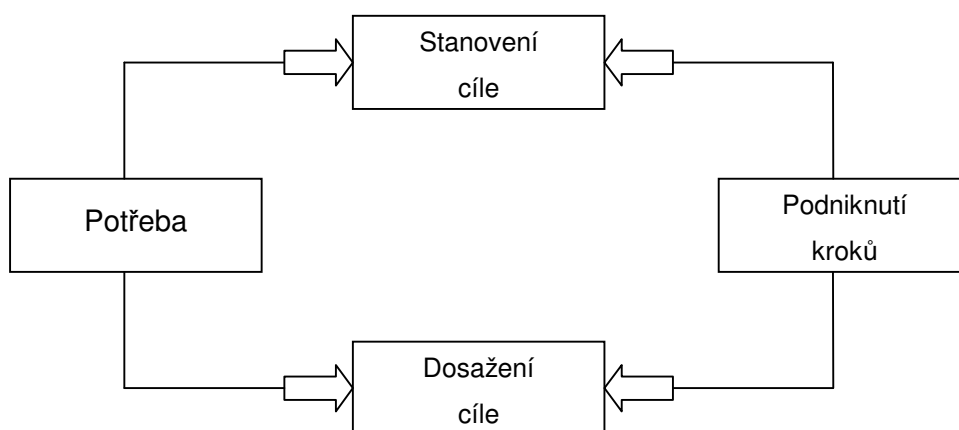
Hodnocení pracovníků se provádí na základě zjištění pracovního výkonu. Způsoby hodnocení mohou mít formální (plánované, systematické) nebo neformální (není písemně zaznamenáváno) podobu. Do hodnocení spadá příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, návrhy a kontrola opatření. Hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.

Cílem hodnocení je posoudit, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností nebo zda má velké rezervy ve výkonu, poskytnout informace a doporučení nutné pro zlepšení jeho práce, návrhy na případné převedení na náročnější či méně náročnou práci, popř. jeho odchod z organizace pro závažné nedostatky. Výsledky hodnocení jsou nejen základem pro objektivní odměňování, ale i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmisťování, povyšování). Hodnocení pracovníků a jejich výkonu je též důležitou složkou motivačního systému každé organizace.

Motivace

Motivaci zaměstnance tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání nebo prožívání a bezprostředně se odráží ve výkonnosti člověka. Motivace je proces, který vede k dosažení cíle nebo výsledku. Při stejné pracovní způsobilosti zaměstnanci s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než ti s nepříznivou motivací. Je mylné se domnívat, že jeden přístup motivace bude vyhovovat všem zaměstnancům.

Stimulace je vnější působení na motivaci člověka, které je vědomé a záměrné. Stimul je vnější podnět, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka.



Obr. 2 – Proces motivace [1].

Model naznačuje, že motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že tyto potřeby uspokojí. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a chování se může v budoucnu opakovat při uspokojení podobné potřeby.

Typy motivace

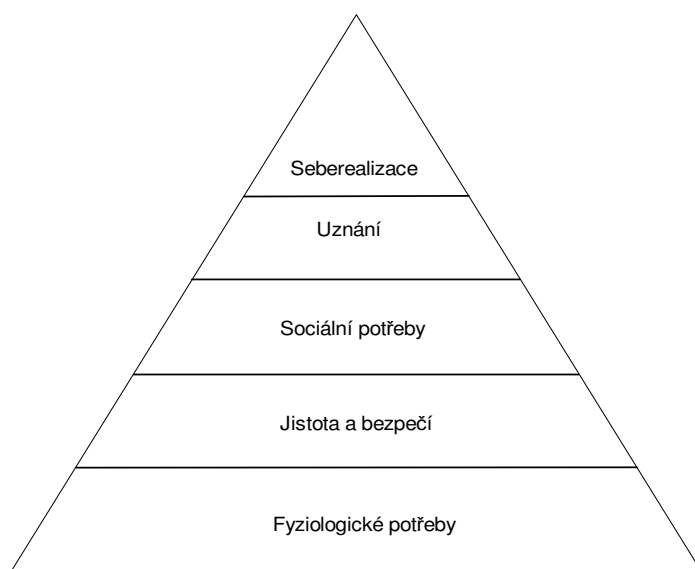
- **vnitřní:** faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními

možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

- **vnější:** to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika [1].

Teorie motivace

Literatura definuje různé druhy teorií motivace, avšak nejvlivnější teorií je Maslowova hierarchie potřeb (obr. 3), která tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Nelze tedy uspokojit vyšší potřeby bez upokojení potřeb nižších.



Obr. 3 - Maslowova pyramida [1]

1.3.5. Rozmísťování a ukončení pracovního poměru

Rozmísťování zaměstnanců je nepřetržitý proces sladování počtu a struktury pracovních míst, s počtem a strukturou pracovních sil a hledáním takových řešení, při kterých by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování podnikových cílů [4].

Nejpřesněji lze rozmísťování pracovníků definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy. Rozmísťování zahrnuje přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, zaškolení apod. Na rozmísťování pracovníků má vliv hodnocení pracovníků.

Formy rozmísťování zaměstnanců

Povyšování zaměstnanců – zaměstnanec přechází na důležitou, náročnější, většinou lépe placenou pracovní funkci s vyšším postavením v podnikové hierarchii.

Převedení na jinou práci – přesun pracovníka na pracovní místo stejného charakteru, obsahu, významu a postavení v hierarchii struktury podniku.

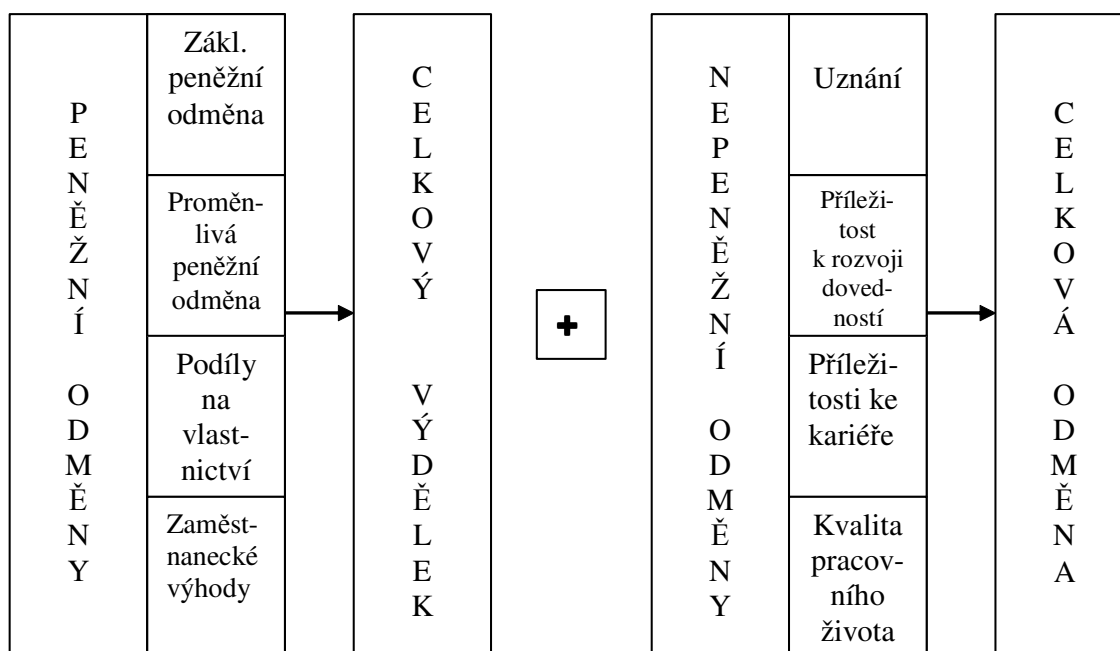
Přeřazení na nižší funkci – sestup zaměstnance na nižší stupeň v podnikové hierarchii pracovních funkcí, zpravidla je doprovázeno snížením mzdy či platu.

K ukončení pracovního poměru dochází jak ze stran zaměstnanců, tak i ze stran zaměstnavatelů. Mohou to být samozřejmě dobrovolné i nedobrovolné odchody, které končí odchodem zaměstnance z organizace.

V zásadě rozlišujeme tyto způsoby skončení pracovního poměru: dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, odnětím povolení k pobytu či vyhoštění (u cizinců), smrtí zaměstnance.

1.3.6. Odměňování zaměstnanců

Odměňování se týká jak peněžních, tak nepeněžních odměn. Celková odměna se skládá z celkového výdělku a nepeněžní odměny. Do celkového výdělku řadíme základní peněžní odměnu, proměnlivou peněžní odměnu, podíly na vlastnictví a zaměstnanecké výhody. Pod nepeněžní odměnou rozumíme uznání, ocenění či osobní růst (obr. 4).



Obr. 4 – Složky celkové odměny [1]

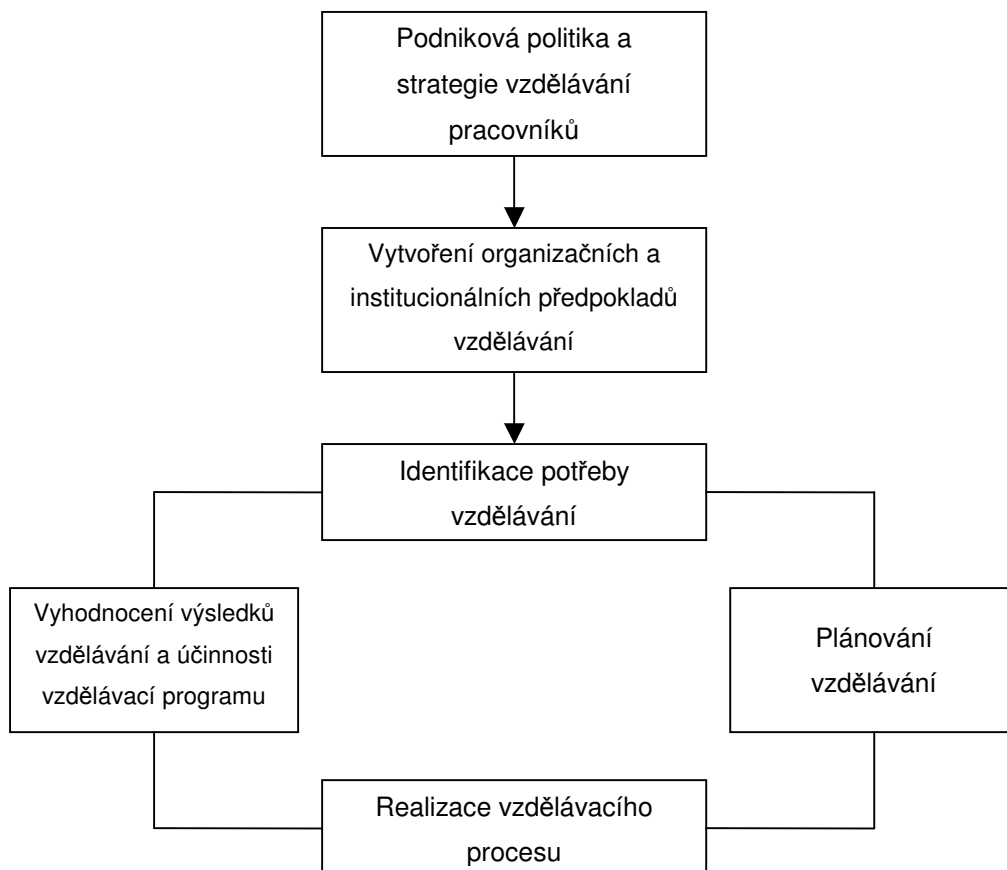
Rozlišujeme odměňování v podnikatelské a nepodnikatelské sféře. Odměňování v podnikatelské sféře se řídí Zákonem o mzdě, který stanoví mimo jiné pojem mzdy, výši mzdy, mzdové formy, minimální mzdu, mzdu za práci přes čas, mzdu ve svátek a za práci v noci, mzdu za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí aj. Nepodnikatelská sféra (organizace rozpočtové a příspěvkové) se řídí při odměňování Zákonem o platu. Cílem mzdy či platu je stanovit spravedlivou odměnu pro zaměstnance za vykonanou práci.

1.3.7. Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců

Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace, rozvinout dovednosti a schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon, pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojena z vnitřních zdrojů [1].

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je opakující se cyklus systematického vzdělávání, který vychází ze zásad podnikové politiky

vzdělávání, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (obr. 5).



Obr. 5 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků [5]

Metody vzdělávání

Používané na pracovišti – při vykonávání běžných pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě. Patří sem zejména instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce (cross training), pracovní porady.

Používané mimo pracoviště – metody jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Řadíme zde přednášky, přednášky spojené s diskusí (seminář), názorné vyučování (demonstrování), případové studie,

workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centra, outdoor training (školení hrou).

V poslední době je velmi populární metodou vzdělávání tzv. e-learning (elektronické vzdělávání). Cílem je zabezpečit vzdělávání v dobu, kdy je nejvíce zapotřebí. E-learning se poskytuje pomocí webových stránek a intranetu, ve značné míře se používají i CD-ROMy [1].

1.3.8. Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecké vztahy charakterizují vzájemné spojení mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a týkají se obecně otázek řízení pracovního vztahu. Hlavními subjekty zaměstnaneckých vztahů jsou tedy zaměstnanci, jejichž zájmy hájí odbory, zaměstnavatelé a stát. Vztahy na pracovišti mohou mít formální a neformální podobu.

Hlavním cílem zaměstnaneckých vztahů je vytvořit takové prostředí, které zaměstnancům umožní při práci plně využít všechny schopnosti a tvořivě se podílet na činnostech organizace [4].

Zaměstnanecké vztahy jsou charakterizovány pěti oblastmi:

- **komunikace:** intranetová, písemná (podnikové časopisy a noviny, věstníky a nástěnky) či verbální (schůze). Cílem je použít rozumný počet komunikačních kanálů pro doručení zprávy adresátovi.
- **kooperace a týmová práce:** spolupodílení se dvou a více lidí (případně skupin) na společných cílech.
- **ochrana zdraví a bezpečnost:** hlavním cílem je vytvořit bezpečné pracovní podmínky a zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.
- **podpora a poradenství:** přispívá k prevenci před potencionálními nehodami v zaměstnání. Poradenské služby v podniku poskytuje zejména vedoucí, vybraný personalista, externí agentura, konzultant či vybraný a vyškolený dobrovolník s přirozenými schopnostmi umět jednat s lidmi.

- **disciplína, stížnost, konflikt:** stížnost představuje formu nespokojenosti, kterou zaměstnanec cítí tak silně, že vznesе formální námitku u svého nadřízeného. Konflikt chápeme jako neshodu a střet rozporných sil doprovázený maximalizací napětí mezi nimi [7].

1.3.9. Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je velice důležitou oblastí personálních činností. Spokojený a odpočínutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával vyšší výkon než zaměstnanec, který nepociťuje dostatečnou péči ze strany zaměstnavatele. Péče o zaměstnance zahrnuje v nejširším pojetí pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti (stravování, doprava do zaměstnání, osobní hygiena, zařízení k ukládání osobních věcí, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek aj.), ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám a péči o zdravotní prostředí.

Péči můžeme rozdělit do tří skupin:

- 1. Povinná péče** – zákony, předpisy, kolektivní smlouvy nadpodnikové úrovně. Vedoucí pracovníci jsou za ni v rámci svého úseku plně odpovědní.
- 2. Smluvní péče** – kolektivní smlouvy uzavřené na podnikové úrovni.
- 3. Dobrovolná péče** – výraz personální politiky zaměstnavatele [5].

1.3.10. Počítačový personální informační systém

Nezbytnou podmínkou v personální práci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací v podobě počítačového personálního informačního systému, který bývá označován jako „elektronická personalistika“. Nedílnou součástí systému je soubor postupů používaných při získávání a zpracovávání informací. Data do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují. Většina personálních systémů omezuje přístup k některým osobním

údajům o zaměstnancích, hromadné údaje jsou běžně k dispozici komukoliv z vedoucích zaměstnanců podniku.

Počítačový personální systém zpravidla zahrnuje čtyři okruhy informací. Jedná se o informace o zaměstnancích, informace o pracovních místech, informace o personálních činnostech a informace o vnějších podmínkách. Personální informační systém není pouhá počítačová personální evidence, ale představuje dokonalejší systém odpovídající potřebám moderního podnikového managementu.

Mezi výhody personálních systémů patří především poskytnutí přesnějších údajů pro strategické personální rozhodování, rychlé získání a analýzu informací, snižování nákladů práce tím, že eliminují málo hodnotné úkoly, na druhé straně však umožňují personálnímu útvaru zabezpečovat administrativní služby [1].

Funkce počítačových personálních systémů:

1. Evidují detailní osobní informace o jednotlivých zaměstnancích, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích.

2. Evidují detailní informace o zaměstnáních pracovníka, včetně třídy, mzdy, zaměstnaneckých výhod, pracovní doby a zpracovávají zprávy shrnující různé stránky těchto informací.

4. Evidují a analyzují absence, přítomnosti v práci a fluktuace, včetně porovnávání těchto údajů u různých zaměstnání a v různých místech a zpracovávání dat o vývoji těchto jevů.

5. Hodnotí práci a jsou propojeny s internetem nebo s vnitropodnikovým intranetem [1].

2. ANALYTICKÁ ČÁST

2.1. Představení společnosti

2.1.1. Historie společnosti

Historie společnosti se odvíjí od roku 1921, kdy byl 11. září založen závod Isolit jako lisovna bakelitu pro firmu vyrábějící telefonní přístroje - TELEGRAFIA. Závod byl vystavěn v kolonii, dnešní dům č. p. 207 v Jablonném nad Orlicí. Přemístění společnosti Isolit do prostor dnešního závodu se uskutečnilo v roce 1923. Kolem roku 1930 závod zaměstnává 70 pracovníků pro výrobu stavebního kování, telefonních krytů, galanterie, termoláhvi a dalších výrobků z bakelitu. Stroje byly poháněny tlakovou vodou a formy se vytápěly plynovými hořáky, později parou.

Rozvoj a technická vyspělost závodu byla dána především druhou světovou válkou, kdy pro Ostmarwerke Kbely byly vyráběny přesné dílce, termoláhve a ostatní výrobky. Po roce 1945 byl závod začleněn do firmy Kablo Bratislava. Rok 1949 byl významný provedenou reorganizací průmyslu a závod byl v roce 1950 přičleněn k národnímu podniku MEZ Postřelmov. Tato doba znamená pro Isolit pověst jednoho z nejlepších výrobců výlisků z bakelitu ve střední Evropě.

Od roku 1967 byl závod Isolit začleněn do národního podniku OEZ Letohrad. V letech 1968 až 1970 byla z důvodu rozšíření výroby vystavěna nová lisovna plastů o ploše 1 100 m². V roce 1945 byla založena malá nástrojárna pro výrobu forem, ta však kapacitně nestačila, proto byly pronajaty a později zakoupeny nové prostory. V roce 1966 byla nástrojárna přemístěna do prostor firmy ZEZ v Jablonném nad Orlicí. V průběhu privatizace byly na budovy bývalého ZEZu uplatněny restituční nároky, proto byla roku 1995 dokončena výstavba nové nástrojárny v prostorách dnešní firmy.

V roce 1993 se Isolit oddělil od podniku OEZ Letohrad a byla založena dnešní společnost Isolit-Bravo, spol. s r. o. V tomto roce byl vyroben i první fritovací hrnec a založena divize kuchyňských přístrojů [9].

2.1.2. Současnost společnosti

Společnost Isolit-Bravo, spol. s r. o. je ryze soukromá a vypracovala se v osvědčeného a uznávaného dodavatele kvalitních výrobků pro velmi známé zákazníky, kterými jsou např. Hewlett Packard, IKEA, Philips nebo Škoda Auto. Spolehlivost a včasnost dodávek zajišťuje dobrá poloha ve Střední Evropě a dodávky JIT (Just In Time). Firma působí ve strojírenském průmyslu a dosavadní politika této firmy není zaměřena pouze na zisk a krátké působení na našem trhu, ale z velké části se soustředí na neustálou inovaci celé struktury a systému řízení uvnitř podniku.

Firma se skládá z následujících divizí: nástrojárna, lisovna plastů, kovovýroba a montáž. V nástrojárně probíhá vývoj, konstrukce a výroba nástrojů pro výrobu forem na lisování plastů. Lisovna zajišťuje výrobu dílců z termoplastů a termosetů a dílců pro kuchyňské a jiné přístroje. Výrobu kovových forem a dílců odvádí kovovýroba, na montáži se uskutečňuje kompletace kuchyňských přístrojů a elektrospotřebičů.

Společnost má velmi známá a propagovaná motta: „**YOUR PARTNERS TO TURN YOUR IDEAS TO REALITY**“ volně přeloženo jako „Vaši partneři při proměně Vašich představ ve skutečnost“ a „**TOTAL MARKETING SUPPORT**“ lze přeložit jako „Naprostá podpora marketingu“.

Typickou barvou společnosti je zelená, která se promítá do loga společnosti (obr. č. 6) či do exteriéru budov. Využití taktéž nalezne u firemních stejnokrojů, které odlišují zaměstnance jednotlivých provozů.

Cílem společnosti je nejen dodávat výrobky nejvyšší kvality, ale také zvažovat a plnit při všech činnostech výrobního procesu platné právní požadavky z oblasti ochrany životního prostředí. Výrobní program společnosti je šetrný k životnímu prostředí, což dokazuje i obdržená certifikace dle ISO 14001 (příloha č. 6), kterou provedla společnost CQS. Firma usiluje o neustálé zvyšování své konkurenceschopnosti a výraznější uplatnění na tuzemském i zahraničním trhu. Součástí těchto snah jsou i podnikatelské aktivity a kroky v oblasti přístupu k bezpečnosti a ochraně zdraví zaměstnanců stanovené v politice firmy. Zde je firma opět certifikována dle OHSAS 18001:1999 (příloha č. 8). Systém jakosti je ve firmě hodnocen pravidelnými audity, výjimkou není ani zákaznický audit [10].



Obr. 6 – Logo společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. [9]



Obr. 7 – Zeměpisná poloha města Jablonné nad Orlicí na mapě České republiky a zobrazení hlavní budovy společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. [10]

2.1.3. Organizační struktura společnosti

V příloze č. 1 je vyobrazeno organizační schéma společnosti Isolti-Bravo, spol. s r. o., kde nejvyšším stupněm řízení jsou jednatelé. Následuje valná hromada. Dalším stupněm řízení je ředitel společnosti, pod kterého spadají všechny ostatní útvary. V personálním oddělení pracuje jeden personalista.

2.2. Analýza stavu zaměstnanců

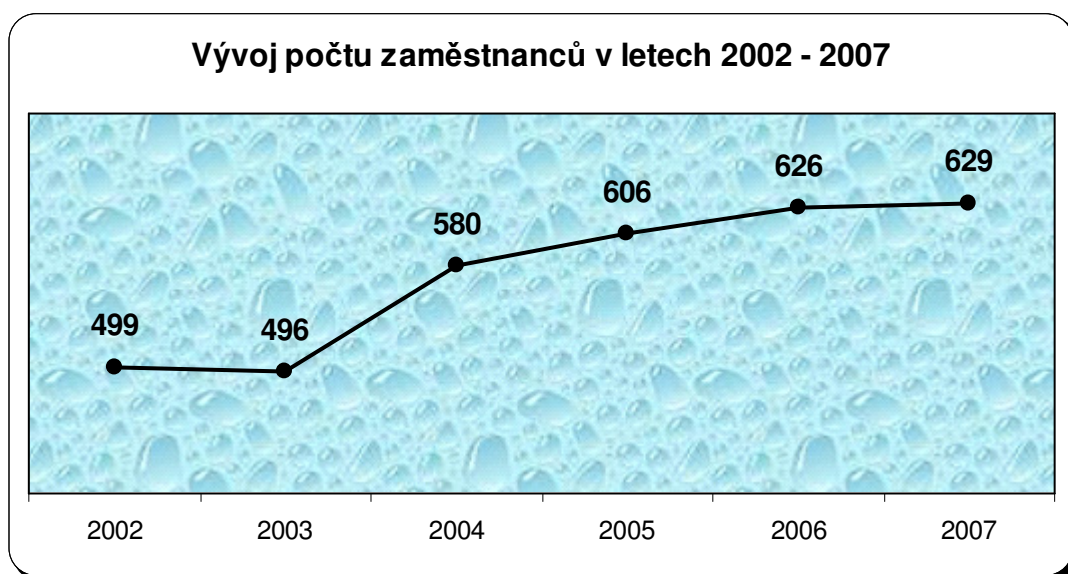
Pro seznámení se společností Isolit-Bravo, spol. s r. o. z hlediska personálního obsazení jsem vypracovala analýzu stavu zaměstnanců podle údajů poskytnutých personálním útvarům.

2.2.1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 – 2007

Zjištěná data vývoje počtu zaměstnanců pracujících ve společnosti v letech 2002 – 2007 jsou zpracována v tabulce č. 1. V grafickém znázornění lze vypočítat vzrůstající trend počtu zaměstnanců za toto období, který ukazuje rozvoj společnosti z pohledu zvyšujícího se počtu zakázek a tím i zvýšené výroby produktů.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet	499	496	580	606	626	629

Tab. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti [9]



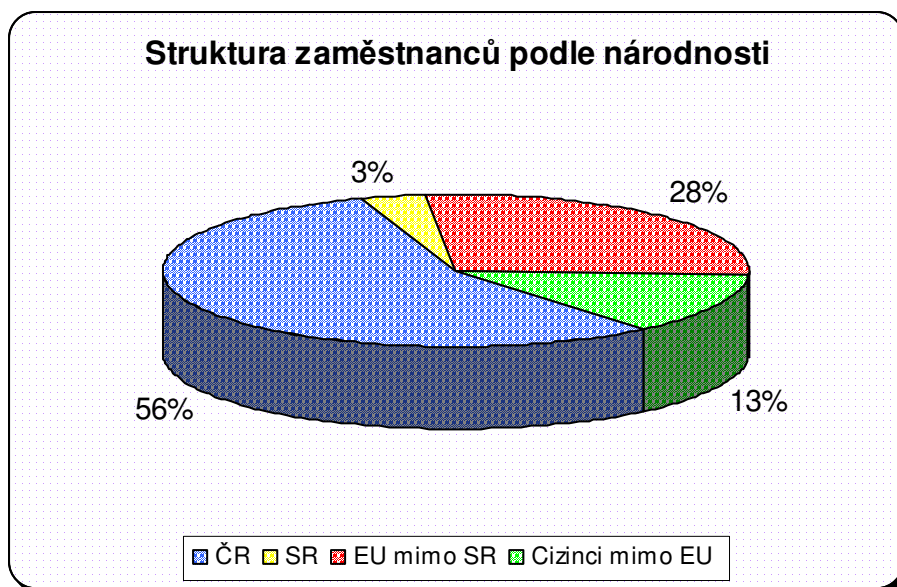
Obr. 8 – Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců [9]

2.2.2. Struktura zaměstnanců podle národnosti

Dalším ukazatelem společnosti, který je zachycen v tabulce č. 2, je struktura zaměstnanců podle národnosti. Z tabulky lze vyčíst, že u společnosti Isolit-Bravo došlo během roku 2007 k nárůstu zaměstnávání cizinců. Z celkového počtu 629 zaměstnanců tvoří cizinci 44 %, tj. 277 zaměstnanců.

	1. pololetí	2. pololetí	rok 2007	podíl v %
Cizinci mimo EU	73	80	80	13
Slováci (SR)	18	22	22	3
EU mimo SR	160	175	175	28
Cizinci celkem	251	277	277	44
Česká národnost			352	56
Zaměstnanci celkem			629	100

Tab. 2 – Struktura zaměstnanců podle národnosti [9]

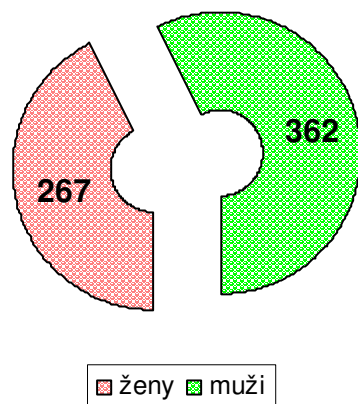


Obr. 9 – Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle národnosti [9]

2.2.3. Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Ve společnosti je zaměstnáno 267 žen, což činí více než 42 % z celkového počtu 629 zaměstnanců. Společnost působící zejména ve strojírenském průmyslu tedy nabízí široké uplatnění a pracovní činnosti také pro ženy.

Struktura zaměstnanců podle pohlaví

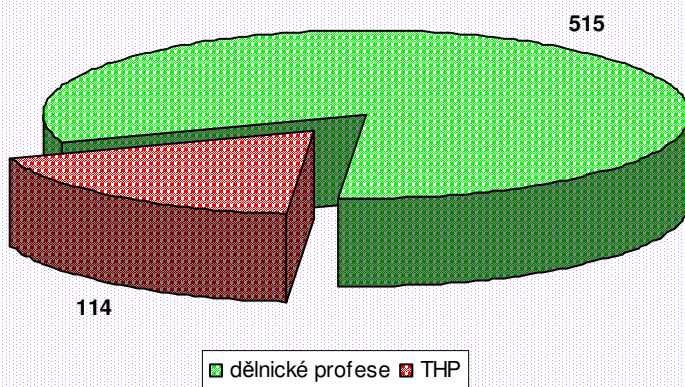


Obr. 10 – Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle pohlaví [9]

2.2.4. Struktura zaměstnanců podle stupňů řízení

Z celkového počtu 629 zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 515 pracovníků v dělnických profesích. Zbývajících počet zaměstnanců, tj. 114 tvoří technickohospodářští pracovníci. Situaci graficky znázorňuje obrázek č. 11, údaje jsou za rok 2007.

Struktura zaměstnanců podle stupňů řízení



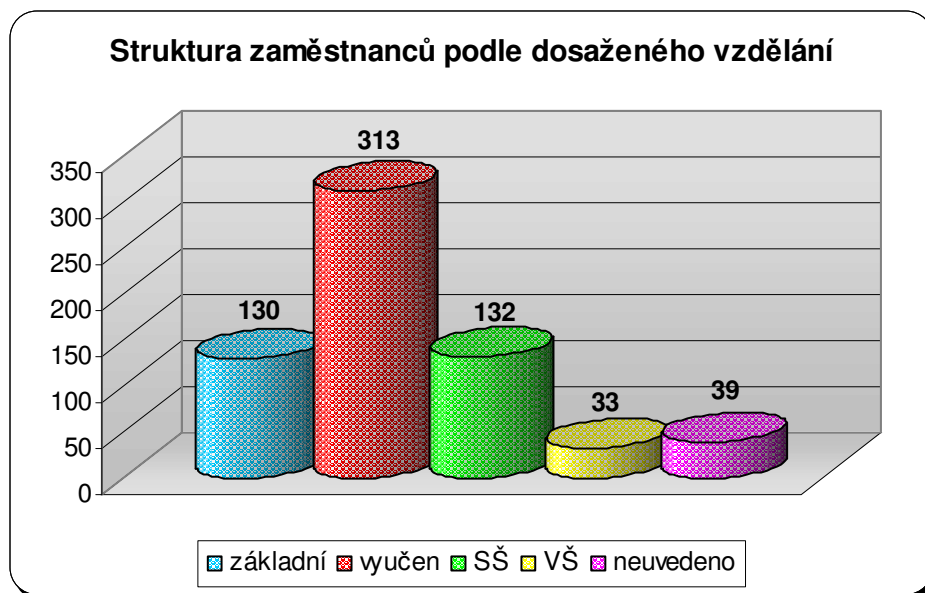
Obr. 11 – Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle stupňů řízení [9]

2.2.5. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Dalším z ukazatelů je podíl stupňů dosaženého vzdělání u zaměstnanců společnosti. Tabulka č. 3 k 26. 2. 2008 ukazuje, že nejvíce zaměstnanců je vyučeno v daném nebo příbuzném oboru. Zajímavým údajem je podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, který zaujímá ve společnosti hodnotu pouze necelých 5,5 % z celkového počtu zaměstnanců. Pro větší názornost jsou stupně vzdělání zpracovány i v grafické podobě.

dosažené vzdělání	základní	vyučen	SŠ	VŠ	neuvedeno	celkem
počet	130	313	132	33	39	647

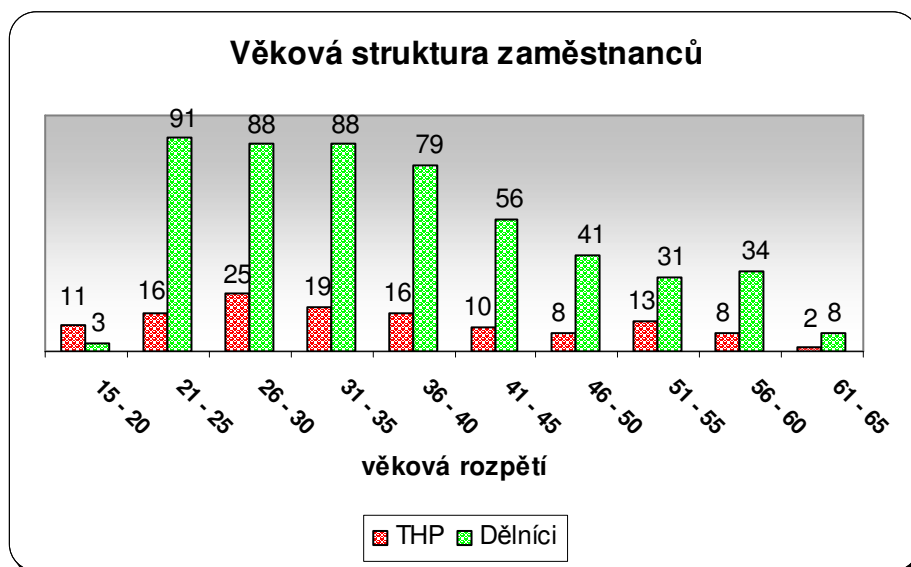
Tab. 3 – Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání [9]



Obr. 12 – Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání [9]

2.2.6. Věková struktura zaměstnanců

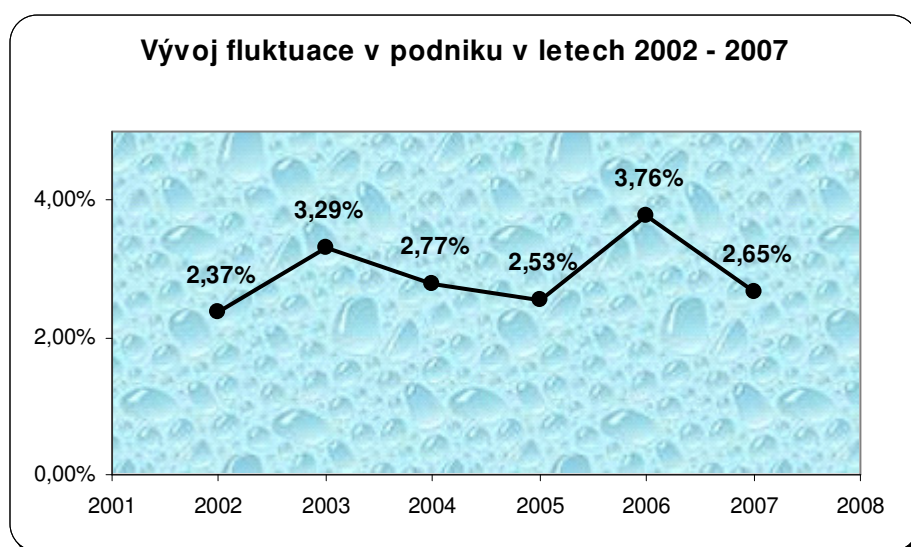
Z grafického znázornění věkové struktury zaměstnanců je patrné, že u společnosti Isolit-Bravo převládá poměrně mladý kolektiv pracovníků. Zastoupeny jsou ovšem všechny uvedené věkové skupiny. Toto rozdělení zaměstnanců je důležitým ukazatelem pro personalistu, který je schopen včas upozornit vedení společnosti na odchody zaměstnanců do důchodu z důvodu splnění věkové hranice. Poskytnuté údaje jsou k 26. 2. 2008.



Obr. 13 – Grafické znázornění věkové struktury zaměstnanců [9]

2.2.7. Vývoj fluktuace ve společnosti v letech 2002 – 2007

V posledních letech společnost úspěšně udržuje hranici fluktuace svých zaměstnanců pod 4 % (obr. 14). V roce 2007 společnost Isolit-Bravo zaměstnávala 629 zaměstnanců, z toho 515 zaměstnanců na dělnických pozicích. Zbytek tvoří technickohospodářští pracovníci, tj. 114 zaměstnanců. Z údajů poskytnutých personálním útvarům se fluktuace THP pohybuje taktéž pod 4 %, v roce 2007 dokonce činila 2,3 %. Společnosti se úspěšně daří snižovat fluktuaci, a tím stabilizovat klíčové zaměstnance na všech úrovních.



Obr. 14 – Grafické znázornění vývoje fluktuace ve společnosti Isolit-Bravo [9]

2.3. Získávání a výběr zaměstnanců

2.3.1. Získávání zaměstnanců

Obecným cílem společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. v oblasti výběru zaměstnanců je zaměstnat takové množství kvalitních zaměstnanců při vynaložení minimálních nákladů. Společnost může vybírat již z vlastních zaměstnanců (interní zdroje) nebo z nových zaměstnanců (externí zdroje).

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů může mít následující podoby: doporučení vedoucích zaměstnanců, zaměstnanec projevil zájem z vlastní iniciativy, výběrové řízení na vybrané pracovní pozice.

Získávání zaměstnanců z externích zdrojů:

- metoda oslovení (společnost vede seznam uchazečů, kteří již dříve projevíli zájem o zaměstnání),
- inzerce v regionálním tisku Golempress či Orin (Orlické inzertní noviny), nebo na internetových stránkách,
- úřad práce (společnost spolupracuje s Úřadem práce v Ústí nad Orlicí a zasílá mu nabídku volných pracovních pozic),
- nábor na učilištích a středních školách (z regionu okresu Ústí nad Orlicí jsou svým zaměřením vhodné především tyto školy a odborná učiliště: SPŠ a SOU Letohrad, SOU Opravárenské Dolní Lipka/Králíky, SPŠ Rychnov nad Kněžnou, SOŠ a SOU Česká Třebová, SOŠ a SOU automobilní Ústí nad Orlicí, SPŠ – SOU a Učiliště Ústí nad Orlicí, SPŠ a SOU Lanškroun).

Společnost si uvědomuje možnost, že může nastat takový stav, kdy budou chybět určité profese zaměstnanců. Největším hrozícím nedostatkem jsou nástrojaři, seřizovači lisů pro kovovýrobu i lisovnu plastů, strojní údržbáři a strojírenští dělníci. Firma Isolit-Bravo nabízí tzv. „vyučení v oboru“. Studenty se snaží získat pomocí prezentací, které do výše uvedených škol zasílá. Studenti mají možnost poznat chod firmy a seznámit se s případným zaměstnáním formou exkurzí. Společnost zájemce podporuje v průběhu celého studia formou stipendií. Studentům taktéž vzniká nárok automaticky na placenou letní brigádu, oblečení či nářadí, které k profesi potřebují.

Do procesu hledání nových pracovních sil zapojila firma i své zaměstnance. Projekt se pracovně nazývá „**Sežeň si svého partáka**“. Zaměstnanci společnosti si hledají v okruhu svých přátel, rodiny a známých své „partáky“. Odměnou za prokazatelně získaného nového zaměstnance, který se ve firmě uchytí, je nejen pocit úspěšné spolupráce s vedením firmy, ale také finanční odměna, která se odvíjí od toho, zda se jedná o úkolového dělníka nebo o technického pracovníka.

Nejen u získávání a výběru zaměstnanců, ale i u dalších personálních činností se společnost Isolit-Bravo zaměřuje na tzv. benchmarkig (poměřování). Společnost tímto porovnává práci svého personálního útvaru s podobou personální práce v jiné organizaci v podobě výměny informací o „nejlepší praxi“, kterou lze použít k rozpoznání změn či inovací v personální práci [9].

2.3.2. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců začíná etapou, kdy vedoucí pracovník vznesе požadavek na personální oddělení. Tyto požadavky mohou být časově specifikovány nebo mohou mít platnost do odvolání. Před zahájením výběru společnost posuzuje charakter volného pracovního místa a uvažuje, jaké kvalifikační požadavky by měly být kladeny na zájemce. Personalista nejdříve osloví možné adepty z interní evidence, pokud však nenalezne pracovníky na obsazení požadované pozice, má možnost výběru uchazečů z externích zdrojů (viz 2.3.1.). Personální útvar vybere skupinu kandidátů splňující požadavky a informuje ji o výběrovém řízení. To probíhá formou pohovoru, u kterého je přítomen pouze vedoucí pracovník oddělení, jenž o novou pracovní sílu zažádal. Personalista zajišťuje výběrové řízení na dělnické pozice. Na základě získaných informací z pohovoru je vybrán vedoucím pracovníkem kandidát, který je vhodný pro danou pozici. Zbývající uchazeči, u kterých se předpokládá využití pro jiné pracovní místo zůstanou v evidenci uchazečů. Výsledkem celého procesu je nový pracovník.

2.4. Vzdělávání a školení zaměstnanců

Společnost si je vědoma, že vzdělávání znamená investici do zaměstnanců za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a tím také splnění cílů společnosti. V důsledku potřeby soustavného a dlouhodobého vzdělávání spolupracovníků a jejich pracovního rozvoje došlo k založení „**Bravo škola práce**“, kterou v průměru navštěvuje 30 – 40 posluchačů. Výuka je organizována do jednotlivých půlročních semestrů, na konci kterých je připraveno přezkoušení dosažených znalostí. Lektory jsou přední pracovníci společnosti a dále externí odborníci dle jednotlivých přednášených oborů. Účast je dobrovolná a přístup mají všichni pracovníci firmy. Zaměstnanci zde mají rozmanité možnosti pro svůj osobní růst v oblasti bezplatné výuky cizích jazyků (angličtina, němčina, polština, pro cizince čeština) a odborných či technických znalostí. Nelze opomenout vzdělávání pracovníků v rámci povinných školení. Jedná se zejména o školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, které je nutno absolvovat minimálně jednou ročně), zásady požární ochrany, další specifická školení (např. pro svářeče, řidiče motorových vozíků, elektrikáře aj.).

Školení zaměstnanců začíná tím, že vedoucí pracovník určitého úseku vytvoří plán školení **Nástupní zaškolovací praxe** (příloha č. 2) a seznámí s ním nové pracovníky určené k zaškolení. Vždy po uplynulém měsíci zkušební doby sjednané v pracovní smlouvě hodnotí vedoucí pracovník celkový průběh školení. Ve zkušební době tedy pracovník prodělá tři fáze zaškolení. K tomuto účelu slouží speciální formulář **Hodnocení plnění plánu zaškolovací praxe** (příloha č. 3), kde nadřazený vyplní na konci každého měsíce zadaná kritéria hodnocení (např. plnění norem, kvalita práce, profesní dovednosti aj.) a formulář takto vyplněný předá personalistovi společnosti. Pokud pracovník na základě hodnocení nesplňuje daná kritéria plánu školení, je proces školení ukončen a může to vést až k ukončení pracovního poměru zaměstnance bez udání důvodu ve zkušební době.

Firma v roce 2006 získala 3. místo v programu Správná praxe, který je zaměřen na výchovu a ochranu mladých zaměstnanců na pracovišti. Toto ocenění je výsledkem trvalé snahy vedení firmy o maximální ochranu a spokojenost svých zaměstnanců.

2.5. Hodnocení a motivace zaměstnanců

Společnost Isolit-Bravo hodnotí své zaměstnance prostřednictvím formulářů (příloha č. 3), které každý měsíc a jednou za půl roku vyplňuje vedoucí pracovník. Každý zaměstnanec má svou hodnotící kartu, přičemž k hodnocení se používá stupnice od 1 do 5. Způsob hodnocení je tedy srovnatelný se známkováním ve škole. Hodnotí se zejména plnění norem, kvalita prováděných činností, profesní dovednosti, ochota a vstřícnost, znalosti systému. Hodnocení je bráno za nedostatečné, pokud průměr známek klesne pod 2, 9 bodů nebo u některých hodnocených činností je udělena zaměstnanci známka 5. Na základě výsledků z měsíčního hodnocení jsou zaměstnancům připsány finanční odměny či postihy. U pololetního hodnocení je na zvážení ředitele společnosti, zda je zaměstnancům prodloužena pracovní smlouva.

Hodnocením neprochází pouze zaměstnanci, ale také vedení společnosti formou ankety nazvané „**Průzkum spokojenosti spolupracovníků**“. Hodnotiteli jsou zde samotní zaměstnanci, kterým je předložen dotazník. Zkoumanými okruhy pro rok 2007 byly cíle společnosti a povědomí o nich, komunikace ve společnosti, hodnocení pracovní skupiny, vztahy ve společnosti a hodnocení kultury ve společnosti. Anketu lze označit za úspěšnou, většina otázek byla zodpovězena pozitivně. Vedení společnosti na výsledky reagovalo nápravnými opatřeními (podpora tvůrčí atmosféry a pracovního týmu, důraz na spolupráci v kolektivu a pracovní náplň aj.) a úkolem pro příští anketu je zvýšit počet oslovených respondentů.

Pro motivaci zaměstnanců byl vypracován personalistou společnosti **Motivační plán** (příloha č. 4).

2.6. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je realizováno různými formami, mzdou, odměnami, prémiei ředitele společnosti, prémiei vedoucího, výkonnostními prémiei. Mzda je jeden z největších motivačních faktorů. Společnost klade velký důraz na plnění termínů výplat mezd a na jejich plnou výši, což napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců. Stálý a pravidelný výdělek dodává zaměstnanci nejen

sociální jistoty, ale i pozitivní výhled pro další působení ve firmě. Průměrná mzda ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. převyšuje průměr pro daný okres i kraj.

Každý zaměstnanec může přispět ke zkvalitnění pracovního kolektivu. Jestliže ví o adeptu na pozici nástrojař, konstruktér, mistr, seřizovač apod., upozorní na něj personální oddělení či vedení organizace a pokud pracovník skutečně nastoupí, případně zaměstnanci po uplynutí zkušební doby dotyčného a jeho zapracování prémie 5.000 Kč. Nově zavedený bonus 3.000 Kč přísluší za získání kvalitního pracovníka na dělnickou pozici. Společnost taktéž nabízí každému spolupracovníkovi realizaci jeho dobrého návrhu či námětu ve prospěch organizace. Odměna za nejlepší návrhy je následující: 1. místo – odměna 5 000 Kč, 2. místo – odměna 3 000 Kč, 3. místo – odměna 2 000 Kč [9].

2.7. Péče o zaměstnance

Vedení společnosti si plně uvědomuje, jakou váhu má péče o zaměstnance. Cílem je usnadnit běžný život pracovníkům, zajistit potřebné pracovní prostředí, podmínky pro výkon práce a nadstandardní lékařskou péči. Tyto mechanismy jsou blíže rozvedeny ve firemním programu **B. R. A. V. O. ZAMĚSTNAVATEL**.

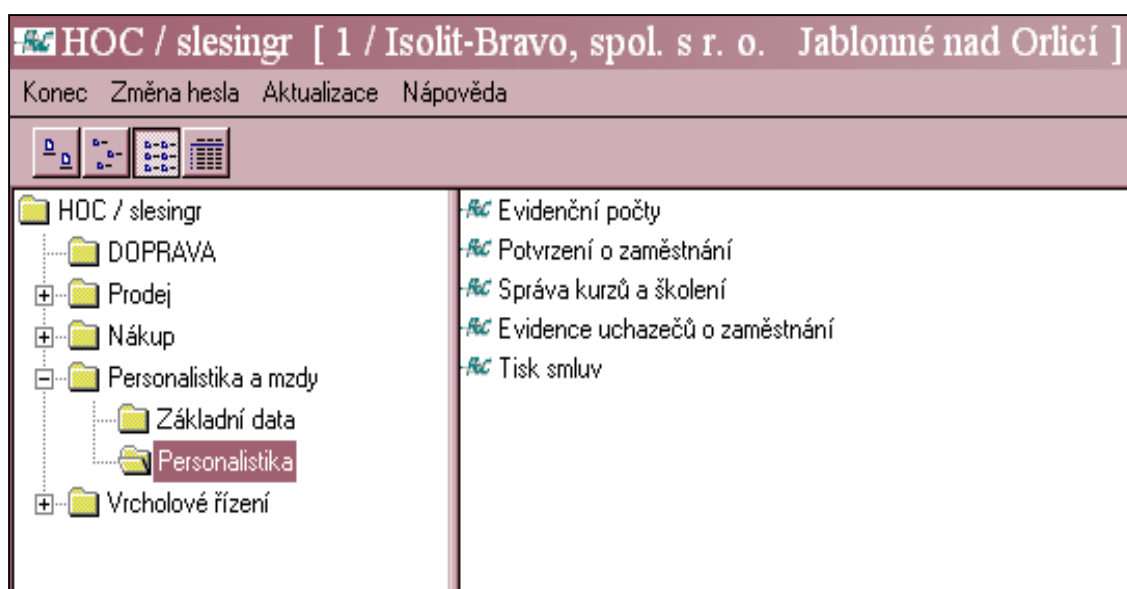
Celkovou péčí o zaměstnance obsahuje rozsáhlý **Motivační plán** pro rok 2008 vypracovaný personalistou společnosti (příloha č. 4). Za zmínku stojí penzijní připojištění, firemní lékař, závodní jídelna, ubytovna pro zaměstnance, sportovní klub Response, sportovní den firmy, firemní časopis Občasník, firemní večírek na závěr pracovního roku, Mikulášský balíček pro děti zaměstnanců, podniková prodejna Bravo, výuka cizích jazyků a mnoho dalších zaměstnaneckých výhod.

2.8. Personální informační systém

Od srpna roku 2001 využívá společnost Isolit-Bravo pro personální práci program HoC. Jedná se o moderní integrovaný systém pro řízení výrobních i obchodních organizací. Obsahuje moduly, pokrývající činnosti od řízení výroby až po prodej. Veškeré údaje jsou v rámci systému přenášeny v reálném čase, což zprůhledňuje postupy ve firmě. Charakteristickým rysem je, že data, informace a

dokumenty vstupují do systému průběžně a průběžně se aktualizují, přičemž se eviduje i datum aktualizace. Všechny informace se zadávají nebo mění pouze jednou a poté jsou k dispozici všem uživatelům, kteří k nim mají povolený přístup.

Tento program je velkým pomocníkem, neboť personálnímu útvaru zjednodušuje administrativní činnosti týkající se analýz a informací o zaměstnancích. Představuje taktéž komplexnější a dokonalejší systém odpovídající potřebám moderní organizace. Program umožňuje vedení personální agendy, evidenční počty, správu kurzů a školení pro zaměstnance, soubory pro statistiku, evidenci uchazečů o zaměstnání a tisk smluv [9].



Obr. 15 – Dialogové okno systému HoC využívaného ve společnosti Isolit-Bravo [9]

3. NÁVRHOVÁ ČÁST A DOPORUČENÍ

3.1. Organizační struktura společnosti

3.1.1. Návrh na rozšíření personálního útvaru

Obsazení personálního oddělení jednoznačně závisí na velikosti podniku. Neexistuje však žádná norma, která stanovuje poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Ovšem z výsledků šetření organizovaného *Industrial Relations Services (IRS, 2004)*, kterému se podrobilo 128 organizací ve Velké Británii, vyplývá, že na jednoho personalistu připadá v průměru 109 zaměstnanců [1].

Jak je uvedeno v části 2.2.1. *Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 – 2007*, společnost Isolit-Bravo ke konci roku 2007 zaměstnávala 629 pracovníků na jednoho personalistu. Mým návrhem je **rozšířit personální oddělení o dalšího pracovníka** na plný pracovní úvazek, což by mělo vést ke zkvalitnění prováděných činností.

Pokud společnost Isolit-Bravo nemá zájem zaměstnávat dalšího personalistu, mohla by uvažovat o **využití tzv. personálního outsourcingu**. Jedná se o převedení některých personálních činností na externího dodavatele včetně odpovědnosti za kvalitu provedení. Tato metoda nalezne použití zejména u opakovaných a rutinních administrativních činností, které nevyžadují dokonalou znalost interního prostředí firmy. Důvodem pro využití outsourcingu může být snaha o snížení nákladů, koncentrace úsilí personalistů a získání odbornějších služeb. To může společnosti Isolit-Bravo pomoci osvobodit se od rutinních personálních činností a soustředit svou pozornost na strategické záležitosti, které mají vysokou přidanou hodnotu a jsou zdrojem růstu firemní produktivity a konkurenční výhody.

3.2. Získávání a výběr zaměstnanců

3.2.1. Návrh na zlepšení přijímacího pohovoru

V části 2.3.2. *Výběr zaměstnanců* bylo zmíněno, že u přijímacího pohovoru je přítomen pouze vedoucí pracovník oddělení, který o novou pracovní sílu

zažádal. Vedoucí oddělení si tedy vybere pracovníka na požadovanou pozici sám. Přijímání zaměstnanců je ve společnosti absolutně neobjektivní, jelikož mnohdy vedoucí pracovník hodnotí pouze podle prvního dojmu, kterého nabyl z rozhovoru s uchazečem. Personalista je přítomen u výběrového řízení na dělnické pozice. Myslím si, že tento způsob přijímání pracovníků je sice nejběžnější, ale také povrchní. Navrhuji tedy, aby **na přijímání zaměstnanců měl podíl jak personalista, tak vedoucí pracovník oddělení**. Nyní by tedy personální oddělení neplnilo funkci pouze administrativní, bylo by vytíženo a v úvahu by připadalo rozšíření personálního oddělení o dalšího personalistu (návrh 3.1.1.). Budoucí nadřízený dokáže posoudit technické požadavky kladené na uchazeče, mnohdy ale není schopen uchazeči sdělit zaměstnanecké benefity, které společnost nabízí. O těchto výhodách by měl uchazeče informovat personalista, který je taktéž odborníkem na posouzení verbální i neverbální komunikace uchazeče. Společně potom mohou diskutovat o svých dojmech z vykonaného pohovoru a zamezit tak povrchnímu posuzování.

Pokud se personalista k přijímacímu pohovoru nemůže z jakýchkoliv důvodů dostavit, měl by vedoucí oddělení uchazeči poskytnout **informace o zaměstnaneckých výhodách v podobě všeobecné příručky**. Ta by mohla obsahovat základní informace o společnosti Isolit-Bravo, výrobní program, organizační strukturu, důležitá telefonní čísla a kontakty, mzdový systém, zaměstnanecké výhody, motivační program apod.

3.2.2. Úspora nákladů při získávání zaměstnanců

Jak bylo uvedeno v části *2.1.1. Získávání zaměstnanců*, společnost Isolit-Bravo, spol. s r. o. získává své zaměstnance z externích zdrojů metodou oslovení, nábořem na učilištích, spoluprací s úřadem práce, inzercí v regionálním tisku a inzercí na internetových stránkách společnosti. Tyto přístupy jsou v běžné praxi považovány za nejčastější a typické.

V dnešní moderní době počítačů a internetu, kdy zaměstnavatelé v hojné míře používají internet a e-mail ke komunikaci s uchazeči o zaměstnání, se však také začíná využívat pro získávání zaměstnanců prostředků založených na počítačových sítích. Tento proces zvaný **e-recruitment** nebo online recruitment se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a

nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů. Možnosti, které se nabízí při online výběru zahrnují sebehodnocení, elektronické třídění a elektronické testování osobnosti uchazečů. Elektronické testy lze snadno standardizovat a vyhodnocovat. K odrazení nevhodných uchazečů lze použít nástroj autoselekce, například autoselektivní dotazník. Ten dá uchazeči citlivě na vědomí, že daná pozice není pro něho nejspíše vhodná, ale přitom se snaží zachovat si přízeň uchazeče a nezranit jeho sebeúctu.

E-recruitment šetří nejen náklady, ale zároveň umožňuje uchazečům poskytnout daleko více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat.

3.2.3. Zkvalitnění výběru zaměstnanců

Existuje mnoho metod, jak si vybrat pracovníka na požadovanou pozici. V části 2.3.2. *Výběr zaměstnanců* bylo zmíněno, že ve společnosti Isolit-Bravo si uchazeče vybere sám vedoucí pracovník. Metodou výběru je zde pohovor.

Pokud se společnosti Isolit-Bravo přihlásí více uchazečů především na manažerskou pozici, navrhuji jako metodu výběru zaměstnanců **použít assessment centra**. Ta nabízejí dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují také pozorování chování uchazečů v různých situacích, ale i řadu testů a strukturovaných pohovorů. Hodnotí se např. organizační schopnosti, schopnost plánování, úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, vést apod. Centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce ve společnosti vyhovovat, či nikoliv. Tento způsob výběru využívá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly.

Metoda je sice nákladná (školení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na vybavení programu i ztráty času zaměstnanců společnosti fungujících jako hodnotitelé), zaručuje však mnohem větší efektivnost výběru pracovníků. Účastník si komplexním způsobem osvojuje znalosti a manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem apod. Lze ji použít také při následném vzdělávání manažerů.

3.3. Vzdělávání a školení zaměstnanců

3.3.1. Návrh na prověření schopností manažerů v zátěžové situaci

Trend posledních let míří k vytváření efektivních pracovních skupin. Sestavování týmů je uměním samo o sobě. Mnoho firem na celém světě prověřuje své týmy a především manažery v extrémních podmínkách, posílá je na jachty, do hor apod. Zátěžové situace slouží k rozpoznání schopností jednotlivých členů a vypoví o lidech více než čtyři týdny pohovorů a psychotestů, s nimiž normálně pracují personalisté. V takovém prostředí vyplývají na povrch konflikty mnohem rychleji než v kancelářích. Každý člověk je jiný a ačkoli řeší stejnou úlohu, obvykle k ní přistupuje po svém. Cílem je poznávat skutečně vedoucí osobnosti, týmové hráče i ty, kdo nesnesou stres a ztrácejí klid a přehled ve vypjatých situacích. Takto lze odhalit vedoucí pracovníky, kteří se hodí spíše na týmové hráče a naopak.

Mým návrhem pro společnost Isolit-Bravo je tzv. **teambuilding**, který napomáhá zlepšit a rozvinout efektivitu skupiny lidí, kteří pracují trvale nebo dočasně spolu. Vytvoření dobrého pracovního týmu vyžaduje mnoho práce. Odměnou bude pocit sounáležitosti a společenství zaměstnanců se stejným a jasně definovaným cílem.

3.4. Hodnocení a motivace zaměstnanců

3.4.1. Návrh na rozšíření hodnocení zaměstnanců

Společnost Isolit-Bravo používá k hodnocení svých zaměstnanců bodovací metodu, která je v současné praxi nejpoužívanějším typem hodnocení práce. Jak již bylo uvedeno v části 2.5. *Hodnocení a motivace zaměstnanců*, každý zaměstnanec má svou hodnotící kartu, kterou vyplňuje nadřízený pracovník. K hodnocení se používá stupnice od 1 do 5. Vedoucí tedy hodnotí každého jednotlivce zvlášť. Tato metoda je určitě nejspravedlivější a nejběžnější, avšak mé doporučení zní **rozšířit bodovací metodu jednotlivců o hodnocení malých kolektivů zaměstnanců**. Tímto by se odbourala vzájemná lhostejnost mezi zaměstnanci, kteří by nyní sledovali společné cíle. Nabízí se zde ovšem otázka, zda by jednotliví členové týmu tohoto způsobu hodnocení nezneužívali a „nevezli

se“ na úkor druhých? Proto by bodové hodnocení jednotlivců bylo zachováno a tento způsob by podpořil soutěživost, soudržnost a zvýšil tak produktivitu práce.

3.5. Péče o zaměstnance

3.5.1. Návrh na odborné poradenství pro zaměstnance

Společnost Isolit-Bravo má důsledně vypracovaný program B. R. A. V. O. ZAMĚSTNAVATEL a taktéž kvalitní motivační plán pro rok 2008 (příloha č. 4), ve kterém nabízí mnoho zaměstnaneckých výhod, mimopracovní aktivity pro své zaměstnance a taktéž poradenskou činnost lékaře např. v podobě specialisty pro odvykání kouření. Tyto skutečnosti byly popsány v části 2.7. *Péče o zaměstnance*.

Odpočinek je důležitý a jen odpočinutý, vnitřně vyrovnaný zaměstnanec může podávat kvalitně vyšší výkony. Tomu rozhodně neprospívá vypjatost z pracovní činnosti nebo ze soukromého života zaměstnanců. Mnohdy se stává ze životních neúspěchů začarovaný kruh a v takovéto zátěžové situaci je třeba se někomu svěřit, promluvit si, poradit se. Poradenská činnost lékaře je důležitá, kam se ovšem zaměstnanec může obrátit v situacích týkajících se rozvodu, dědictví, majetkových vyrovnání apod. Proto mým návrhem je **poskytnutí firemního právníka či psychologa**, který bude nápomocen při řešení složitých osobních situací. Tím pomůže ke zvýšení produktivity a větší spokojenosti zaměstnanců.

3.5.2. Návrh na vypracování etického kodexu

Stále více společností zcela správně vypracovává a zveřejňuje soustavy svých hodnot a své morální kodexy. Etický kodex není obecně závazným právním předpisem, ale je souborem pravidel zpřísňujících a doplňujících zákonné a jiné právní předpisy. Má-li firma vypracovaný etický kodex, automaticky vzbuzuje větší důvěru, zlepšuje svou image a úroveň firemní kultury. To je cílem etického kodexu moderní organizace. Navrhuji, aby společnost Isolit-Bravo shrnula své **principy etického chování** nejen v personální práci, ale především ve vztazích se svými obchodními partnery, zaměstnanci či dodavateli. Kodex zpravidla obsahuje i morální normy očekávané od pracovníků. Ty se

mohou týkat záležitostí jako jsou konflikty zájmů, dávání a přijímání darů, znečišťování prostředí, důvěrnost, čestnost, poctivost, zdraví a bezpečnost, stejné příležitosti, sexuální obtěžování apod. Kodex by neměl zaměstnance vychovávat, příkladem svým spolupracovníkům by měli jít zejména vedoucí.

Když si pracovník není jistý, zda jedná správně, může absolvovat **etický rychlotest** např. v podobě následujících otázek: Je to legální?, Cítím se při tom špatně?, Odpovídá to hodnotám a cílům naší společnosti?, Co by se stalo, kdyby to dělali všichni?, Mohl bych o tom mluvit se svým vedoucím? apod.

3.5.3. Doporučení na rozšíření firemní prezentace

Zaměstnavatelé na celém světě našli nový způsob, jak se lépe na trhu práce prezentovat. Uvedli na trh formu krátkých videí. Společnost Isolit-Bravo má sice vypracovaný profil společnosti v aplikaci Microsoft PowerPoint, krátký spot zde ale postrádám. Mé doporučení zní **oživte svou prezentaci o několikaminutový záznam**, který by sloužil nejen pro uchazeče o zaměstnání, ale i pro obchodní partnery a dodavatele.

ZÁVĚR

Bakalářská práce vypracovaná pro společnost Isolit-Bravo, spol. s r. o. se sídlem v Jablonném nad Orlicí se zabývala analýzou jednotlivých personálních činností, které zde probíhají. Společnost je orientovaná zejména na výrobu domácích elektrospotřebičů, vývoj a výrobu vstřikovacích nástrojů, lisování termoplastů a termosetů, výrobu kovových dílců či výzkum a vývoj v oblasti technických věd. Svě činnosti taktéž směřuje do oblasti automobilového průmyslu. Obchodními partnery jsou prestižní nadnárodní společnosti i tuzemští odběratelé.

Všechny sledované personální činnosti ve společnosti jsou důsledně propracovány a mají velmi dobrou úroveň. Za zmínku stojí Motivační plán pro rok 2008 uvedený v příloze č. 4, který představuje silnou stránku společnosti a je pro firmu taktéž konkurenční výhodou.

Cílem mé bakalářské práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení některých personálních činností, které byly analyzovány ve třetí kapitole. Zaleží zcela jen na personálním útvaru a vedení společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o., zda některý z návrhů pro ně bude přínosem a v budoucnu jej využijí.

V následujícím textu jsou stručně shrnuty vypracované návrhy a doporučení pro zlepšení personální práce ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.

Jedním z mých návrhů je **rozšířit personální útvar** o dalšího personalistu, což by mělo vést ke zkvalitnění prováděných činností. K tomuto návrhu jsem došla po úvaze a z výsledků šetření organizovaného *Industrial Relations Services (IRS, 2004)* ve Velké Británii uvedené v části 3.1.1. Dalším souvisejícím návrhem je **využití tzv. personálního outsourcingu** v případě, že společnost Isolit-Bravo nemá zájem zaměstnávat dalšího personalistu. Jedná se o převedení některých personálních činností na externího dodavatele včetně odpovědnosti za kvalitu provedení.

Pro získávání a výběr zaměstnanců navrhuji zlepšení přijímacího pohovoru. Na přijímání zaměstnanců by se měl **podílet jak personalista, tak vedoucí** pracovník oddělení, který o novou pracovní sílu zažádal. Mimo testů

znalostí by taktéž uchazeč o zaměstnání mohl obdržet **informace o zaměstnaneckých výhodách v podobě všeobecné příručky**. Náklady na získávání zaměstnanců se dají snížit pomocí prostředků založených na počítačových sítích. Tento proces zvaný **e-recruitment** je mým dalším návrhem pro společnost Isolit-Bravo. Šetří nejen náklady, ale zároveň umožňuje uchazečům poskytnout daleko více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat. Pro zkvalitnění výběru zaměstnanců především na manažerské pozice navrhuji **využít assessment centra**, která nabízejí dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Tyto návrhy byly popsány v části 3.2. *Získávání a výběr zaměstnanců*.

Teambuilding, další z mých návrhů, popisují v části 3.3. *Vzdělávání a školení zaměstnanců*. Společnost Isolit-Bravo by své manažery vystavila extrémním podmínkám a zjistila by jejich skutečné schopnosti. Cílem je poznávat vedoucí osobnosti, týmové hráče i ty, kdo nesnesou stres a ztrácejí klid a přehled ve vypjatých situacích.

V části 3.4. *Hodnocení zaměstnanců* je mým doporučením **rozšířit bodovací metodu jednotlivců** o hodnocení malých kolektivů zaměstnanců. Tímto by se odbourala vzájemná lhostejnost mezi zaměstnanci, kteří by nyní sledovali jak individuální, tak společné cíle.

Velmi důležitá je péče o zaměstnance. Mým návrhem v části 3.5. *Péče o zaměstnance* je **poskytnutí firemního právníka či psychologa**, který bude nápomocen při řešení složitých osobních situací. Dalším návrhem v této oblasti je **vypracování etického kodexu**. Společnost by zde shrnula své principy etického chování nejen v personální práci, ale také ve vztazích se svými obchodními partnery, zaměstnanci či dodavateli. Doporučení týkající se firemní prezentace zní **oživte svou prezentaci** o několikaminutový záznam.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-3.
- [2] GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [3] KAHLE, B; STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [4] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská – technická univerzita Ostrava, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [6] MAYEROVÁ, M; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [7] MILKOWICH, G., T.; BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [8] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [9] Podklady poskytnuté společností Isolit-Bravo, spol. s r. o.
- [10] Internetové stránky společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. www.isolit-bravo.cz.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Aj. – a jiné

Apod. – a podobně

Č. p. – číslo popisné

Např. – například

Obr. – obrázek

Spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným

Tab. – tabulka

THP – technickohospodářský pracovník

Tj. – to jest

Tzv. – tak zvaně

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 25. dubna 2008

.....
jméno a příjmení studenta

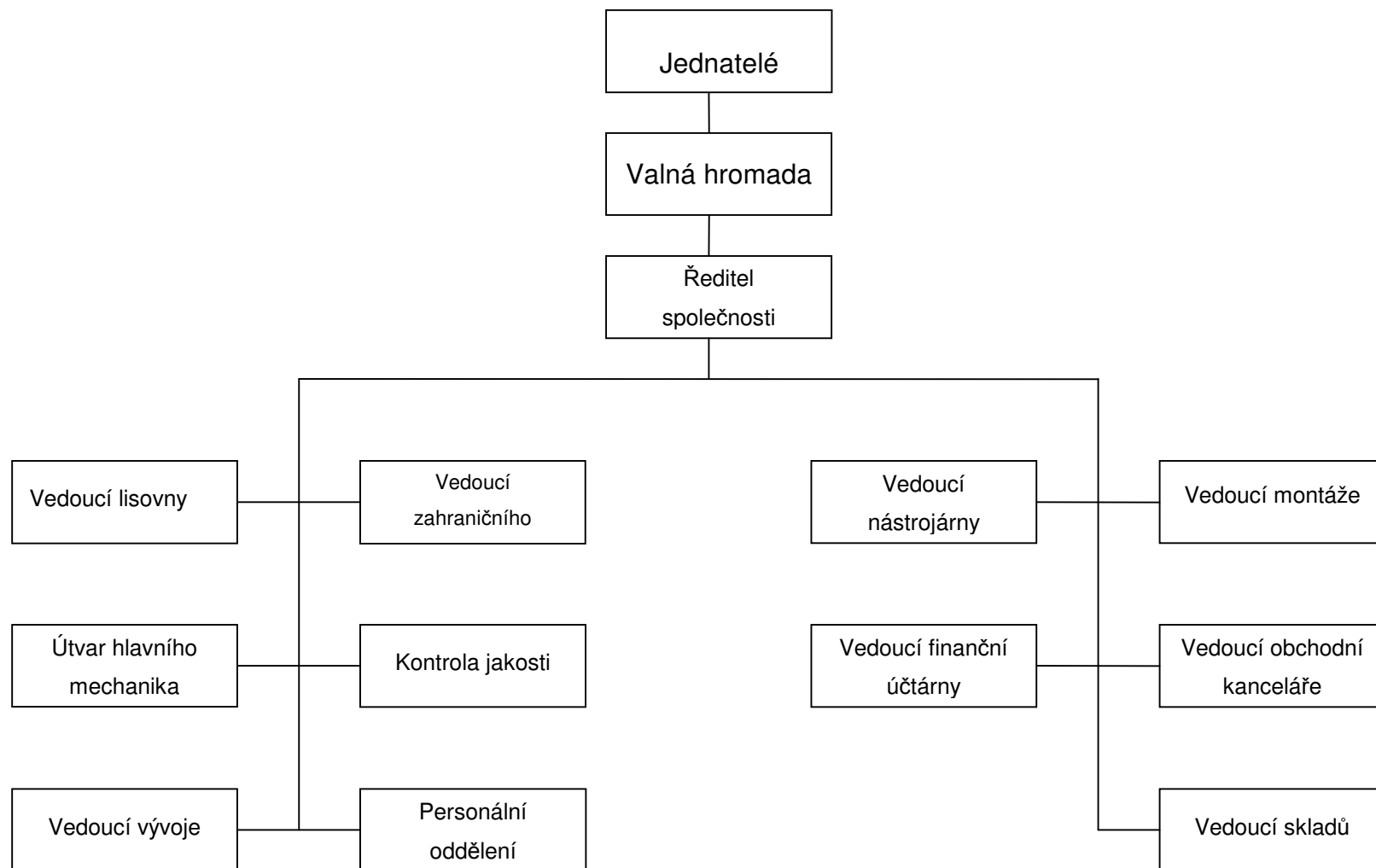
Adresa trvalého pobytu studenta:

V Bytovkách 658/1, 568 69 Králíky

SEZNAM PŘÍLOH

<u>Příloha č.1 – Organizační struktura společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.</u>	48
<u>Příloha č.2 – Nástupní zaškolovací praxe</u>	49
<u>Příloha č.3 – Hodnocení plnění plánu zaškolovací praxe</u>	50
<u>Příloha č.4 – Motivační plán společnosti pro rok 2008</u>	51
<u>Příloha č.5 – Obdržený certifikát za ISO 9001:2001</u>	62
<u>Příloha č.6 – Obdržený certifikát za ISO 14001:2005</u>	63
<u>Příloha č.7 – Obdržený certifikát za ISO/TS 16949:2002</u>	64
<u>Příloha č.8 – Obdržený certifikát za OHSAS 18001:1999</u>	65

Příloha č.1 – Organizační struktura společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.





F-Q-13-1/06A

NÁSTUPNÍ ZAŠKOLOVACÍ PRAXE - PLÁN ZAŠKOLENÍ **NOVÉHO PRACOVNÍKA**

Jméno a příjmení zaškolovaného pracovníka:

Vedoucí jednotky:

Instruktor odpovědný za zaškolení

pracovníka:

.....

Datum nástupu:

1.fáze zaškolení

2.fáze zaškolení

3.fáze zaškolení

Datum:

Podpis zaškolovaného:

Podpis vedoucího jednotky:

Příloha č.3 – Hodnocení plnění plánu zaškolovací praxe



F-Q-13-1/08AZK

HODNOCENÍ PLNĚNÍ PLÁNU ZAŠKOLOVACÍ PRAXE

Kritéria hodnocení:

JMÉNO A PŘÍJMENÍ:

1. Bezproblémový, chápavý, pilný, v rámci možností samostatný.

DATUM NÁSTUPU:

2. Bez větších problémů, poměrně chápavý, s drobnou pomocí nadřízeného.

PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ:

3. S problémy, středně chápavý, s pomocí nadřízeného

Pracovník odpovědný za zaučení:

4. Značné problémy, pomalu chápající, nesamostatný

5. Profesně a pracovně nepoužitelný.

Plnění norem		<i>1. Hodnocení:</i>	
Kvalita práce		<u>Další postup:</u>	
Profesní dovednosti		Pracovní poměr pokračuje.	
Ochota, vstřícnost		Pracovní poměr bude ukončen.	
Znalosti systému		
		Podpis hodnoceného	Podpis hodnotícího
Plnění norem		<i>2. Hodnocení:</i>	
Kvalita práce		<u>Další postup:</u>	
Profesní dovednosti		Pracovní poměr pokračuje.	
Ochota, vstřícnost		Pracovní poměr bude ukončen.	
Znalosti systému		
		Podpis hodnoceného	Podpis hodnotícího
Plnění norem		<i>3. Hodnocení:</i>	
Kvalita práce		<u>Další postup:</u>	
Profesní dovednosti		Pracovní poměr pokračuje.	
Ochota, vstřícnost		Pracovní poměr bude ukončen.	
Znalosti systému		
		Podpis hodnoceného	Podpis hodnotícího
<u>Závěrečné klíčové vyhodnocení:</u> Spolupracovník v pracovním poměru SETRVÁ / pp UKONČÍ.			
.....			
Podpis hodnoceného		Podpis hodnotícího	



Motivační plán společnosti

Isolit-Bravo, spol. s r.o. pro rok 2008

Účel a cíl

Motivační plán společnosti Isolit-Bravo, spol. s r.o. pro rok 2008 je stanoven v zájmu stabilizace, zvýšení produktivity práce, kvality výroby a dosažení maximální míry spokojenosti zaměstnanců. Jeho náplň vychází z hodnocení Motivačního plánu za rok 2007 a zakotvuje nově přijaté programy pro rok 2008. Motivační výhody jsou přístupné všem zaměstnancům společnosti bez rozdílu pracovního zařazení.

Systém je vyhodnocen vždy po půl roce platnosti, hodnotí se účinnost jednotlivých bodů programu a v případě potřeby se přijímají nápravná opatření.

Stávající Motivační plán je sestaven do čtyř navzájem souvisejících oddílů. Klade důraz na aspekty pracovního i soukromého života zaměstnance a umožňuje přístup ke vzdělání na základě zájmu pracovníka. Jeho cílem je v první řadě napomoci kvalitnímu a produktivnímu výkonu, dále snížit fluktuaci a tím stabilizovat klíčové zaměstnance na všech úrovních.

NOVÉ MOTIVAČNÍ MECHANISMY PRO ROK 2008

Program B.R.A.V.O. zaměstnavatel

Vedení společnosti si plně uvědomuje, že nejpodstatnějším předpokladem dlouhodobé prosperity společnosti je rovnováha mezi důrazem na trvalé zvyšování produktivity práce, pracovní zodpovědnost a kvalitu výroby na jedné straně a přinejmenším stejně tak kvalitní péčí o své zaměstnance=spolupracovníky na straně druhé.

Firemní program BRAVO ZAMĚSTNAVATEL tvoří soubor mechanismů zaměřených především na rozvoj příjemného pracovního prostředí, nadstandardní lékařskou péči, motivaci a výchovu včetně prevence onemocnění.

BEZPEČNÝ, **R**OZVINUTÝ **A** **V**YSOCE **O**DPOVĚDNÝ **ZAMĚSTNAVATEL**

BEZPEČNOST – Naším pravidlem číslo jedna je důraz na bezpečnost při práci.

Společnost ročně vynakládá milionové částky na další rozvoj systému BOZP - a to především prevencí, vyhledáváním a vylučováním nebo přinejmenším snižováním rizik.

ROZVOJ – Naprostá většina zisku společnosti je zpět investována do zlepšení strojového parku, automatizace výroby a zlepšení pracovních podmínek spolupracovníků,

ALE PŘEDEVŠÍM:

VYSOKÁ **O**DPOVĚDNOST - Cítíme se být odpovědní za zdraví a budoucnost našich spolupracovníků a to nejen během přímého výkonu práce, ale i z dlouhodobého hlediska. Vybíráme stěžejní body našeho programu:

Nechod'me k lékaři, jen když se nedaří!

Z důvodu široké dostupnosti zřídila společnost pracoviště závodní lékařské péče přímo v areálu firmy. Minimálně dvakrát měsíčně se lékař závodní péče věnuje preventivní prohlídkové a poradenské činnosti, jejímž hlavním cílem je minimalizovat dopady pracovního zařazení na zdraví spolupracovníků. Velmi snadno tak lze získat kvalifikovanou radu či pomoc. **Důraz je kladen především na:**

- Prevenci nemocí zad a pohybového aparátu – podrobně se studuje vliv pracovního zařazení na namáhané partie, u mechanicky se opakujících sériových

pracích je prevence podpořena i možností rehabilitace. Systém je rovněž prezentován i vizuálně v rámci nástěnek a informačních tabulí.

- Prevenci ztráty zrakové způsobilosti – každý zaměstnanec má možnost podrobně nechat otestovat svůj zrak a využít možnosti odborného vyšetření. Cíleně je pak tato oblast sledována u pracovníků, kteří využívají k práci výpočetní techniku.
- Minimalizaci psychické zátěže – zde je možnost využít poradenské činnosti lékaře v návaznosti na možnost konzultace se specialistou. Pro každou pracovní pozici je stanovena orientační míra psychické zátěže. Na lékařskou prevenci v této oblasti navazuje firemní program *Response*.
- Vyšetření osteoporózy certifikovaným lékařem – probíhá za široké publicity minimálně 1 ročně. Vyšetření je zdarma a navazuje na něj poradenství a příslušná odborná péče v případě potřeby.
- Očkování proti chřipce – je zdarma každý rok nabízeno všem zaměstnancům bez rozdílu pracovního zařazení.

Response = Odezva

Vedení firmy aktivně propaguje zdravý životní styl, mezi vrcholovými pracovníky není kuřák a většina manažerů se aktivně věnuje sportu. Sportovní klub *RESPONSE* je založen na principu odezvy všech oslovených zaměstnanců – *Pojďme se aktivně starat o své zdraví!*

Klub sdružuje vyznavače všech myslitelných sportů. Jednotliví zaměstnanci jsou instruktory sportovního odvětví, které je jim blízké. Na náklady firmy je pořádán Sportovní den, k dispozici je tělocvična, tenisový kurt, pro vyznavače zimních sportů je využívána ledová plocha a nabízeny jsou i bezplatné lyžařské jízdenky na vleky v okolí sídla firmy. K dispozici jsou také firmou dotované poukázky na rehabilitační masáže. Samozřejmostí jsou turnaje mezi jednotlivými odděleními a široká publicita klubu. Klub rovněž zájemcům hradí každé léto ve vybrané lokalitě pronájem rekreační chatky.

Hlavním cílem rozvoje sportovních aktivit je propagace zdravého životního stylu, prevence stresu a vytváření dobrých mezilidských vztahů.

Kouření není moderní aneb normální je nekouřit!

Ve společnosti Isolit-Bravo je přísně nekuřácké prostředí. Vedení firmy striktně působí výchovnými a preventivními metodami na široké povědomí spolupracovníků o škodlivosti kouření. I když společnost provozuje i drobný maloobchodní prodej, tabákové výrobky jsou

z něj zcela vyloučeny. Všechny rizikové prostory jsou monitorovány a v některých případech byla instalována i citlivá detekční technika, rozpoznávající stopu kouře. Na nástěnkách jsou pravidelně uveřejňovány nejnovější poznatky v boji proti tomuto zlovyku. V rámci lékařské poradny je rovněž možno dohodnout návštěvu u specialisty pro odvykání kouření. V rámci kampaně obdrží odvykající kuřák zdarma nikotinové náplasti a žvýkačky a zvláštní prémii za skončení s tímto zlovykem.

Snížit námahu, to chce jen odvahu!

Společnost trvale a konzistentně hledá možnosti, jak snížit či odstranit námahu při výkonu práce, která zatěžuje rizikové a náchylné partie lidského těla. Zastáváme názor, že téměř každá činnost lze dělat úsporněji a šetrněji k lidskému zdraví. Jde jen o to mít odvahu tyto změny hledat a zavádět v praxi. Byl jmenován tým pro automatizaci výroby, který vyhodnocuje jednotlivé návrhy a garantuje jejich zavedení do praxe. Mezi nejúspěšnější projekty s přímým vlivem na zdraví spolupracovníků patří vytvoření centrálních pracovišť v lisovně plastů, kde podstatnou část manipulace s výlisky zajišťují automatické dopravníky a odpadá tak namáhavá obsluha jednotlivých strojů. Dále bylo vytvořeno nové logistické centrum, které pomocí nakládací techniky odstranilo většinu ruční manipulace na výstupech jednotlivých divizí společnosti (automatický nákladní výtah, manipulační plošiny apod.). Z dalších projektů lze uvést automatickou teflonovací linku, automatický zakladač při výrobě fritéz, mostový jeřáb apod..

Dobrá strava je půl zdraví

V naší společnosti si plně uvědomujeme význam vyváženosti stravy na rozvoj zdraví všech zaměstnanců. Při volbě složení stravy se preferují jídla se širokým zastoupením zeleniny, bílkovin, vitamínů, tedy jídla lehce stravitelná a výživná. Byl založen tým zaměstnanců, který hodnotí úroveň jednotlivých jídel a anketní formou zjišťuje jejich oblíbenost mezi strávníky. Trvale jsou zdarma k dispozici vitaminové nápoje, pečováno je i o pitný režim a jeho dostupnost přímo na pracovišti. Strava doznává neustálých obměn a je rovněž konzultována v rámci lékařské poradní péče. Každý týden probíhá jeden den cizokrajné kuchyně. Samozřejmě součástí je i rozsáhlá osvěta na nástěnkách a informačních tabulích firmy. Součástí závodní jídelny je také **Zdravotní koutek**, ve kterém se každý spolupracovník může zvážit a určit obsah tuku v těle, změřit si tlak a puls a na

zátěžovém zařízení porovnat svoji fyzickou. Spolupracovníci platí za oběd pouze 1/3 jeho skutečné ceny; 2/3 jsou dotovány firmou.

Výše popsané mechanismy jsou výsledkem neustálé snahy společnosti o rozšíření a zkvalitnění péče o zdraví svých zaměstnanců. Celý systém doznává trvalého rozvoje a vítány jsou zejména náměty na zlepšení ze strany spolupracovníků.

Motivační mechanismus:

Komplexní pojetí péče o zdraví a jeho ochrana je předpokladem trvalého rozvoje této oblasti. Důraz na koncepční a ucelený přístup má za cíl oslovit co nejvíce spolupracovníků a aktivně je do programu zapojit. Společnost od tohoto programu očekává kvalitní a dostupnou preventivní péči pro zaměstnance.

Rozšíření kulturních akcí – zájezdy za kulturou

Zcela nový benefit zaměřuje své těžiště na kulturní vyžití spolupracovníků. Vedení společnosti zorganizuje zájezd na muzikál, dle zájmu budou postupně zvažována další kulturní představení.

Motivační mechanismus:

Kulturní vyžití zaměstnanců zlepšuje relaxaci v mimopracovní době a v konečném důsledku je předpokladem ke zlepšení pracovních výsledků.

Výstavba dalšího bytového domu

Odložená výstavba bude plně realizována v roce 2008. Rozšíří výrazně ubytovací kapacity.

Motivační mechanismus:

Společnost vybuduje nové byty, zejména startovací pro mladé spolupracovníky a mladá manželství.

Výuka českého jazyka pro spolupracovníky - cizince

V podání profesionálního učitele bude zahájen kurz českého jazyka, který je primárně určen spolupracovníkům – cizincům, kteří aspirují na další uplatnění ve firmě. Kurz je ale otevřen všem zájemcům.

Motivační mechanismus:

Cílenou výukou zlepšit komunikaci v češtině a umožnit tak cizincům ucházet se o vyšší pracovní posty ve společnosti.

ODDÍL VÝROBNÍCH MOTIVACÍ

Jedná se o motivační mechanismy, které přímo souvisejí s pracovním pobytem ve společnosti.



Příspěvky na stravu

Z celkové ceny 42,00,- Kč za 1 jídlo (oběd, večeře) hradí zaměstnanec pouze 13,00 Kč, zbytek hradí zaměstnavatel.

Motivační mechanismus:

Zajištění teplé, cenově příznivé chutné a zdravé stravy pro spolupracovníky i v rámci směnného provozu.



Zvláštní autobusové spoje

Pro polské spolupracovníky a spolupracovníky z Kralicka jsou zavedeny autobusové spoje, které umožňují dopravu na jednotlivé směny.

Jablonec nad Orlicí –Těchonín – Mladkov – Lichkov – Miedzylesie- Rostoki a zpět, dále spoj Dolní Lipka – Červená Voda – Králíky.

Motivační mechanismus:

Bezproblémové dojíždění do zaměstnání na směnný režim i z oblastí se špatnou dopravní obsluhností.



Pomoc při ubytování

Pro zaměstnance ze vzdálených regionů činní příspěvek 500,- Kč měsíčně na ubytování. Společnost vlastní ubytovnu, několik nemovitostí a bytů, které jsou k dispozici pro ubytování spolupracovníků z regionů mimo okruh denního dojíždění.



Motivační mechanismus:

Levné a kvalitní ubytování pro spolupracovníky z oblastí mimo okruh denního dojíždění.

Mzdy v průměru 10-20% nad průměrem regionu

Průměrná mzda ve společnosti Isolit-Bravo, spol s r.o. přesahuje průměr okresu Ústí nad Orlicí o ca 20 %.

Motivační mechanismus:

Stabilizace spolupracovníků, zkvalitnění lidských zdrojů s ohledem na zájem nových zájemců o práci v dobře platící společnosti.



Motivační pobídky pro získání nových spolupracovníků

Každý zaměstnanec může přispět ke zkvalitnění pracovního kolektivu. Pokud ví o adeptu na pozici nástrojař, konstruktér, mistr, seřizovač apod., upozorní na něj personální oddělení či vedení společnosti a pracovník skutečně nastoupí, případně zaměstnanci po uplynutí zkušební doby dotyčného a jeho zapracování prémie 5.000 Kč. Nově zavedený bonus 3.000 Kč přísluší za získání kvalitního pracovníka na dělnickou pozici.

Motivační mechanismus:

Zkvalitnění a růst profesní úrovně spolupracovníků v klíčových profesích. Zajištění podílu stávajících zaměstnanců na rozvoji této oblasti.



MOTIVAČNÍ SOUTĚŽ „Lépe a produktivněji!“

Vedení společnosti nabízí každému spolupracovníkovi realizaci jeho dobrého návrhu či námětu ve prospěch organizace a produktivity práce, kvality výroby, případně odborné zvážení návrhu na nový výrobek. Dobré nápady je možno prezentovat u nadřízeného pracovníka, návrhy schvaluje vedení firmy.

Odměna za nejlepší náměty:

- 1.místo – odměna 5000 Kč
- 2.místo – odměna 3000 Kč
- 3.místo – odměna 2000 Kč

Motivační mechanismus

Zapojení spolupracovníků do zkvalitnění výrobního procesu, zakotvit osobní podíl odpovědnosti za rozvoj u každého zúčastněného.

Motivační nabídka vyššího pracovního zařazení spojená se zvýšením kvalifikace



Základní filosofií společnosti Isolit-Bravo je zaměstnávat především kvalifikované, odborně způsobilé a pracovních vyspělé spolupracovníky, kteří si velmi dobře plní své pracovní povinnosti. V souvislosti s výše uvedeným nabízí vedení společnosti spolupracovníkům na všech pracovních pozicích možnost zvýšení kvalifikace zapracováním na odborně vyšší pracovní pozici.

Pokud se spolupracovník domnívá, že má pracovní i platově „na víc“, může navštívit personální oddělení, kde bude svůj názor prezentovat. Personální oddělení potom po souhlasu a ve spolupráci s příslušným nadřízeným připraví Plán zvýšení kvalifikace, který pracovník absolvuje. Na jeho konci bude praxe vyhodnocena a rozhodnuto o případném novém pracovním a mzdovém zařazení.

Motivační mechanismus

Tento motivační mechanismus dává šanci všem spolupracovníkům na zvýšení kvalifikace a v souvislosti s tím i mzdy. Vyzdvihuje cílevědomé spolupracovníky a dává reálnou šanci na kariérový růst dle schopností a snahy spolupracovníka.

ODDÍL PÉČE O ZDRAVÍ A NEFORMÁLNÍCH AKTIVIT



Motivační a sociální výhody sdružené v tomto oddílu vycházejí z přesvědčení, že každý je schopen, alespoň částečně, opatrovat své zdraví. Neformální akce potom přispívají k upevnění mimopracovních vztahů.



Zdravotní prevence

Společnost propaguje zdravý životní styl, bojuje proti kouření a alkoholismu, hradí očkování proti chřipce a nadstandardní péči závodního lékaře. Další viz. program **B.R.A.V.O zaměstnavatel**.

Motivační mechanismus

Podílet se na ochraně zdraví spolupracovníků a trvale snižovat nemocnost na pracovištích.

Sport, odpočinek

Společnost založila a rozvíjí firemní sportovní klub.



Motivační mechanismus

Firemní sportovní klub sdružuje vyznavače všech myslitelných sportů. Jednotliví zaměstnanci jsou patrony sportovního odvětví, které je zajímá. Na náklady firmy je pořádán Sportovní den, pro vyznavače zimních sportů je využívána ledová plocha a k dispozici jsou bezplatné lyžařské jízdenky na vleky v okolí. Firma rovněž zájemcům hradí ve vybrané lokalitě pronájem rekreační chatky.

Hlavním cílem je rozvíjet sportovní aktivity spolupracovníků a tím přispívat k vytváření dobrých mezilidských vztahů za současné podpory péče o zdraví.



Zábava a pomoc rodinám

Firma hradí tradiční večírek při zakončení pracovního roku a připravuje pro děti svých zaměstnanců mikulášskou nadílku. Rovněž přispívá na letní tábory dětí zaměstnanců a poskytuje dary dětem matek-samoživitelek.

Motivační mechanismus

Přispívat k vytvoření dobrých mezilidských vztahů na neformálních akcích a podporovat rozvoj rodinného života. Pomáhat dětem v neúplných rodinách.

ODDÍL NADSTANDARDNÍCH VÝHOD

Zde obsažené výhody jsou určeny pro stabilizaci jak klíčových, tak i ostatních zaměstnanců na strategických postech.

Bezúročné finanční půjčky v hotovosti



Společnost nabízí výrazný motivační faktor v podobě bezúročných půjček: Bez sledování účelu půjčky do 20.000 Kč, cílenou půjčku na bydlení do 100 000 Kč. V odůvodněných případech lze poskytnout i půjčku nad 100 000 Kč.

Motivační mechanismus

Usnadnit spolupracovníkům přístup k finančním prostředkům, podporovat investice do bydlení.



Životní pojištění

Pro špičkové spolupracovníky hradí firma životní pojištění jako výraz důvěry a ocenění.

Motivační mechanismus

Stabilizovat klíčové vedoucí a přední pracovníky ve společnosti.

Program Znalostních spolupracovníků

Je vrcholným bodem Motivačního programu.



Zaměstnanci se ukládá výdělek mimo jeho mzdu. Výše uložené částky je stanovena dle pracovního zařazení. Po skončení kalendářního roku je možno vyplatit 25% z ročně uložené částky, po 10-ti odpracovaných letech 50 % z celé uložené částky. Při odpracování 20-ti let či odchodu do důchodu (mimo předčasného) je zaměstnanci vyplacena částka v plné výši.

Motivační mechanismus

Stabilizace klíčových zaměstnanců a snížení fluktuace mezi profesně způsobilými spolupracovníky.



Firemní byt

Pro zaměstnance, kteří trvale dosahují výborných pracovních výsledků, nabízí firma možnost získání bytu.

Motivační mechanismus

Přispívá jednoznačně ke stabilizaci vybraného vedoucího pracovníka a usnadňuje např. dojíždění na směnný režim.

PŘÍSTUP KE VZDĚLÁNÍ

Základní myšlenkou je umožnit přístup ke vzdělání všem spolupracovníkům IB.

Bravo škola práce



Význam systematického vzdělávání



V důsledku potřeby soustavného a dlouhodobého vzdělávání spolupracovníků a jejich pracovního rozvoje došlo k založení školy práce, kterou v průměru navštěvuje 30 – 40 posluchačů. Hlavním cílem této instituce je rozšířit pracovní dovednosti v širokém spektru oborů, potřebných pro společnost, a takto připravovat uchazeče pro postup na náročnější pracovní pozice. Posluchači školy jsou trvale doplňováni nově příchozími perspektivními spolupracovníky.

Organizace výuky

Výuka je organizována do jednotlivých půlročních semestrů, na konci kterých je připraveno přezkoušení dosažených znalostí. Lektory jsou přední pracovníci IB a dále externí odborníci dle jednotlivých přednášených oborů. Účast je dobrovolná a přístup mají všichni pracovníci IB.

Motivační mechanismus

Hlavním cílem Bravo školy práce je trvale, systematicky a dlouhodobě poskytovat komplexní vzdělání pro perspektivní spolupracovníky a připravovat je tak pro výkon profesně náročných funkcí ve společnosti.

Výuka cizích jazyků

Pokračuje výuka anglického, německého a polského jazyka.



Motivační mechanismus

Bezplatná výuka přispívá ke zvýšení jazykových dovedností spolupracovníků. Výuka je otevřená všem zaměstnancům.

Příloha č.5 – Obdržený certifikát za ISO 9001:2001

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci,
o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2177/2007

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu jakosti

Isolit-Bravo, spol. s r.o.
Jablonské nábřeží 305, 561 64 Jablunné nad Orlicí, Česká republika

byl prověřen a sledán v souladu s požadavky

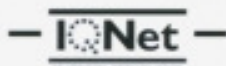
ČSN EN ISO 9001 : 2001

Tento certifikát platí pro procesy:

- Výroba kuchyňských přístrojů
- Výroba vstřikovacích forem
- Výroba dílů z termoplastů a termosetů

Platnost certifikátu omezena do: 30. 06. 2010
Datum vydání: 06. 06. 2007
Datum udělení prvního certifikátu: 21. 07. 1998


Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu



Příloha č.6 – Obdržený certifikát za ISO 14001:2005

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle ISO/IEC Pokynu 66 Českým institutem pro akreditaci,
o.p.s. pod registračním číslem 3082 pro certifikaci systémů environmentálního managementu



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 79/2007

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém environmentálního managementu

Isolit-Bravo, spol. s r.o.
Jablonské nábřeží 305, 561 64 Jablonné nad Orlicí, Česká republika

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 14001 : 2005

Tento certifikát platí pro procesy:

- Výroba kuchyňských přístrojů
- Výroba vstřikovacích forem
- Výroba dílů z termoplastů a termosetů

Platnost certifikátu omezena do: 30. 06. 2010
Datum vydání: 06. 06. 2007
Datum udělení prvního certifikátu: 06. 08. 2003


Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu

Příloha č.7 – Obdržený certifikát za ISO/TS 16949:2002

	
<h1>C E R T I F I K Á T</h1>	
Společnost DQS GmbH Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen	
tímto potvrzuje, že firma Isolit-Bravo, spol. s r.o. Jablonské nábřeží 305 CZ-56164 Jablonné nad Orlicí zavedl a používá v oblasti konstrukce a výroba vstřikovacích forem a jiných nástrojů, výroba dílů z termoplastů, montáž sestav a podsestav systém zaručující kvalitu. Auditem, doloženým v příslušné zprávě, bylo v souladu s „Certifikačními předpisy v automobilovém průmyslu pro ISO/TS 16949:2002, 2. vydání“ prokázáno, že tento systém zaručující kvalitu splňuje požadavky následující technické specifikace včetně: ISO/TS 16949:2002 2. vydání z března 2002 (bez vývoje výrobků)	
Certifikační audit	2005-02-22 - 2005-02-25
Rozhodnutí o přidělení certifikátu	2005-04-20
Certifikát je platný do	2008-04-19
Registrační číslo certifikátu	314119 TS2
IATF.do	5382
Frankfurt nad Mohanem	2006-03-28
 Ass. iur. M. Drechsel	 Dipl.-Ing. S. Heinkoth
JEDNATELÉ	
D-60433 Frankfurt am Main, August-Schanz-Straße 21 (Tel. +49-69-95 42 70)	
2-IAQ-QMC-01001	

Příloha č.8 – Obdržený certifikát za OHSAS 18001:1999

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 80/2007

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašuje, že systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Isolit-Bravo, spol. s r.o.
Jablonské nábřeží 305, 561 64 Jablonné nad Orlicí, Česká republika

byl prověřen a sledán v souladu s požadavky

OHSAS 18001 : 1999

Tento certifikát platí pro následující výrobní obory (služby):

- Výroba kuchyňských přístrojů
- Výroba vstříkovacích forem
- Výroba dílů z termoplastů a termosetů

Platnost certifikátu omezena do: 30. 06. 2010
Datum vydání: 06. 06. 2007
Datum udělení prvního certifikátu: 18. 12. 2003


Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu

